

# REVISÃO E PROPOSTA DE MELHORIA DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DA ÁREA DE VENDAS DO SEGMENTO EMPRESARIAL DA PT

Mestrado em Controlo de Gestão

31 de Outubro de 2013

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Catarina Coelho





INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
COIMBRA

**REVISÃO E PROPOSTA DE MELHORIA DO SISTEMA DE  
CONTROLO INTERNO DA ÁREA DE VENDAS DO SEGMENTO  
EMPRESARIAL DA PT**

**Catarina Coelho – 12513**

Mestrado em Controlo de Gestão

2011/2013

Outubro 2013

*“ A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo”*

*Peter Drucker*

## **AGRADECIMENTOS**

Subjacente ao espírito de um estágio existe uma importante componente pedagógica, só possível de concretizar graças ao contacto com novas realidades e com as pessoas que lhes dão forma, razão pela qual não é possível deixar de expressar aqui o meu modesto agradecimento a um conjunto de entidades que contribuíram de forma indelével para mais este momento de aprendizagem.

A minha primeira palavra é dirigida à instituição de acolhimento, Portugal Telecom, cujas instalações e quadro de pessoal técnico, constituem sem dúvida um ótimo exemplo para qualquer área profissional de trabalho.

Assim, não poderei deixar de expressar o meu agradecimento ao Engenheiro Miguel Morgado, coordenador de equipa de Coimbra e Aveiro da Força de Vendas de Clientes PME, pela dedicação e vontade de fazer mais pelo desenvolvimento, modernização e gestão da PT.

Como não podia deixar de ser, agradecer também à responsável pela condução pedagógica e profissional deste estágio, a Dra. Georgina Morais, pela disponibilidade logo demonstrada em aceitar a tarefa de me orientar, pelo apoio incondicional e pelo conhecimento transmitido essencial na minha formação pessoal e profissional.

O meu próximo agradecimento é dirigido a todos os trabalhadores da PT, em particular ao Engenheiro Manuel Ferreira, e à restante equipa VND6 e constitui um reconhecimento tão incontornável como desnecessário. Incontornável porque o empenho, profissionalismo e dedicação que todos demonstraram no decurso desta experiência ficou patente, e desnecessário porque o sentimento de amizade que se desenvolveu com os meus colegas, cujo contributo inestimável potenciou frutuosas discussões, dispensaria à partida qualquer tipo de agradecimento formal.

Por último, dirijo-me a um conjunto de pessoas que são e serão insubstituíveis nesta e noutras fases da minha vida, cujas palavras de agradecimento são insignificantes comparando com a importância do seu contributo – Mãe, Pai, Irmão e Francisco Almeida, obrigado.

**RESUMO**

O tema do Controlo Interno, tem uma importância crescente nos dias de hoje, como consequência do crescimento das empresas, a globalização dos mercados e a concorrência agressiva com que nos deparamos atualmente. As empresas têm assim maior necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças e ter ferramentas internas que lhes permitam garantir a eficiência operacional melhorando os seus resultados.

O objetivo geral deste projeto, teve como principal foco efetuar propostas de melhoria na atividade dos Comerciais de modo a ir ao encontro dos objetivos da empresa.

Para tal, foi efetuado um levantamento dos processos internos existentes, onde se verificou que existem algumas lacunas no cumprimento das atividades dos comerciais, essencialmente devido ao estabelecimento de prioridades por parte dos comerciais, preferindo efetuar outras tarefas, mas também outros constrangimentos relacionados com falta de conhecimento.

Foram então propostas melhorias que apesar de não terem sido colocadas ainda em prática, verificou-se através de um questionário que os coordenadores das equipas concordam com que as propostas de melhoria, se aplicadas levarão a um maior cumprimento dos objetivos da empresa.

Com base nesse estudo, foi ainda elaborado um Guia de Venda de Soluções Empresariais como documento de informação e apoio aos Comerciais.

**ABSTRACT**

The theme of the Internal Control, has an increasing importance these days as a result of business growth, globalization of markets and aggressive competition we face today. The organizations thus have a greater need to adapt quickly to changes and have internal tools that enable them to ensure operational efficiency by improving their results.

The overall goal of this project was mainly focused on making proposals for improving the activity of Commercials in order to meet the company's goals.

To this end, was conducted a survey of existing internal processes, where it was found that there are some gaps in the performance of commercial activities, mainly due to the establishment of priorities on the part of business, preferring to perform other tasks, but also other constraints related to lack of knowledge.

Were then proposed improvements that despite not having been put into practice yet, it was through a questionnaire that the coordinators of the commercials teams agree with the proposed improvements, if implemented will lead to greater compliance with the company's goals.

Based on this study, was even prepared a Guide for Sale of Business Solutions as document information and support to commercial.

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

DC – Delegado Comercial

DFC - Direção de Field Force Comercial

DPM - Direção de Força de Vendas de Clientes PME's

GC – Gestor Comercial

PME – Pequena e Média Empresa

PT – Portugal Telecom

P&S – Produtos e Serviços

SOHO – Small Office-Home Office

## ÍNDICES

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Esquema elucidativo da metodologia de trabalho definida.....	2
Figura 2- Tipos de Controlo Interno .....	7
Figura 3 - Princípios do Controlo Interno.....	8
Figura 4 - Organigrama da PT. ....	14
Figura 5 - Estrutura departamental do Segmento SOHO e PME.....	14
Figura 6 - Ilustração da organização dos departamentos comerciais DPM e DFC.....	17
Figura 7 - Workflow identificado para a atividade dos Gestores Comerciais na DPM. .	35
Figura 8 - Workflows identificados para a atividade dos Delegados Comerciais na DFC.	41
Figura 8 - Processos de venda DFC. ....	4

### ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma do Projeto.....	3
Quadro 2 - Descrição das atividades desempenhadas pelo GC. ....	22
Quadro 3 - Descrição das atividades desempenhadas pelo DC no workflow com origem em prospeção – DFC.....	25
Quadro 4 - Descrição das atividades desempenhadas pelo DC no workflow com origem no call-center - DFC.....	27
Quadro 5 – Exemplo de análise da Atividade dos GC's. ....	33
Quadro 6 – Exemplo de análise dos resultados dos DC's.....	33
Quadro 8 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DPM.....	36
Quadro 9 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DFC na vertente de prospeção. ....	42
Quadro 10 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DFC na vertente de call center.....	45

### ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
1 Fundamentação .....	5
1.1 O Controlo Interno .....	5
1.1.1 Enquadramento Histórico e Conceito.....	5



1.1.2	A importância do Controlo Interno e seus objetivos .....	6
1.1.3	Tipos de Controlo Interno .....	7
1.1.4	Princípios do Controlo Interno e sua Estrutura.....	7
1.1.5	Limitações do Controlo Interno .....	9
1.2	Enquadramento da Empresa .....	9
1.2.1	Sistema de Controlo Interno do Grupo PT .....	15
1.2.2	Departamento Comercial .....	16
2	Levantamento das atividades dos comerciais .....	19
2.1	Conceitos utilizados pela organização .....	19
2.2	Processos internos dos departamentos comerciais .....	20
3	Resultados e Discussão .....	32
3.1	Levantamento de Atividades vs Controlo Interno .....	32
3.2	Constrangimentos identificados e propostas de melhoria .....	34
3.3	Envolvimento dos Coordenadores na resolução dos constrangimentos, e propostas de melhoria .....	49
3.3.1	Questionário: .....	49
3.3.2	Resultados:.....	51
3.4	Documentos de Apoio às atividades de Venda .....	52
	Conclusões .....	54
	Bibliografia .....	55
	Apêndices .....	56
	A.1 – Guias de Venda de soluções Empresariais.....	56

## INTRODUÇÃO

O presente relatório surge na sequência lógica da prossecução dos estudos do Mestrado em Controlo de Gestão, ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e conta com a orientação da Dra. Georgina Morais, Docente do ISCAC, e do Engenheiro Miguel Morgado, coordenador da Força de Vendas de Clientes PME em Coimbra e Aveiro.

O desenvolvimento do projeto de Mestrado, deverá atender a dois aspetos gerais, o desenvolvimento e aprofundar de conhecimentos na área que se pretende tornar integrante do futuro profissional e a preparação pessoal para a iniciação daquilo em que se criou bases durante anos – o mundo do trabalho.

Assim, reunindo a PT todas as condições para evolução pessoal e profissional na área de Controlo Interno (e não só), foi escolhida esta instalação para expandir os objetivos que irão ser enunciados seguidamente e descritos durante o presente trabalho escrito.

Neste sentido a área temática que se elegeu como tema de investigação neste projeto pode designar-se genericamente por “Revisão e Proposta de Melhoria do Sistema de Controlo Interno da Área de Vendas do Segmento Empresarial da PT”.

No presente projeto podem definir-se objetivos específicos que têm como base o objetivo geral apresentado. O primeiro objetivo passa por contactar com a realidade de uma empresa com os melhores padrões de práticas nacionais e internacionais de modo a obter a integração no ambiente de desenvolvimento do projeto.

De uma forma mais específica, pretendeu-se:

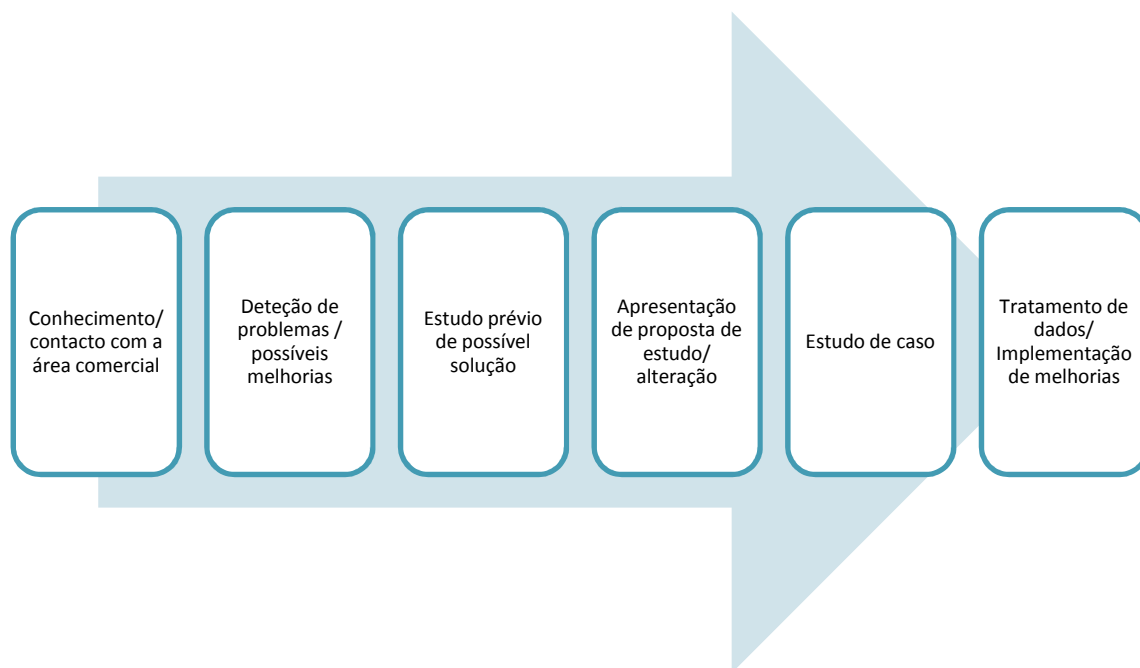
- Efetuar o levantamento de todas as atividades inerentes a um Comercial, a fim de aferir efetivamente a sua existência e funcionamento;
- Identificar constrangimentos das atividades dos Comerciais que possam levar ao não cumprimento dos objetivos propostos;
- Propor melhorias à atividade dos Comerciais com base em processos de Controlo Interno;
- Elaborar um documento de apoio às atividades de venda dos comerciais;
- Identificar outras atividades de Controlo Interno presentes dos processos da área comercial da PT.

De acordo com o referido objetivo geral procurou-se, durante todo o período de desenvolvimento deste projeto, comportar e manter sempre o mais próximo possível da realidade da empresa e não considerar como um projeto pessoal.

Assim, inicialmente, foi tomado conhecimento de todo o funcionamento da área comercial da Portugal Telecom através da leitura de documentos internos e contacto com a realidade, pois apenas é possível desenvolver projetos com sucesso tendo conhecimento do alvo a que estes se propõem.

Seguidamente, foi imperativo participar em estudos e objetivos presentes e em desenvolvimento na equipa, de modo a permitir a integração e contacto com a realidade da metodologia, desenvolvimento e concretização de projetos, nomeadamente leitura dos processos internos da organização, revisão bibliográfica e consulta dos coordenadores através de um questionário.

Desenvolvida a autonomia necessária, transmitida pela aquisição de conhecimentos gerais da empresa, procurou-se então, desenvolver os objetivos específicos. Esquemáticamente, a metodologia de estudo, pode descrever-se de acordo com a Figura 1.



**Figura 1- Esquema elucidativo da metodologia de trabalho definida.**

Assim, foi possível adquirir conhecimentos, contactar com novas realidades, desenvolver a capacidade de melhoria e de resolver problemas e também contribuir para o desenvolvimento da empresa de acordo com as suas políticas e princípios de trabalho.

A realização de um projeto que tem na sua envolvente várias áreas e temas, exige uma organização temporal delicada de modo a que não haja dispersão dos objetivos definidos e estes sejam cumpridos da melhor forma. Assim, procurou-se estabelecer períodos mensais para cada tarefa, sendo a duração destes determinada de acordo com a extensão de trabalho existente e organizada de acordo com o cronograma de trabalho identificado seguidamente.

Definiu-se como cronograma geral para o projeto as seguintes etapas:

- Definição do projeto para aprovação – tema, objetivos, metodologia, etc;
- Recolha de informação – análise dos processos implementados e deteção de oportunidades de melhoria;
- Tratamento da informação – de acordo com a informação recolhida e as oportunidades detetadas, formular hipóteses, testes e análise de resultados levando às respetivas conclusões;
- Redação do Projeto – desenvolvimento do documento escrito com componente teórica e prática;
- Entrega do Projeto – entrega formal do projeto de acordo com os prazos estabelecidos;
- Defesa do Projeto – defesa oral do projeto de acordo com os prazos estabelecidos.

Os tempos para a concretização das fases descritas encontram-se no Quadro 1,

Fase	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai.	Jun	Jul.	Ago	Set.	Out	Nov	Dez
Definição do projeto	x	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Recolha de informação	.	X	X	X	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Tratamento informação	.	X	X	X	X	X	X	X	.	.	.	.	.
Escrita do Projeto	.	.	.	.	.	X	X	X	X	X	.	.	.
Entrega do Projeto	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	X	.	.
Defesa do Proje	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	X

**Quadro 1 - Cronograma do Projeto.**

O presente trabalho foi desenvolvido em 5 capítulos e anexos, onde no Capítulo 2, irá ser feita a contextualização do projeto desenvolvido, ou seja, será apresentada a Portugal Telecom e exposto o seu desenvolvimento e funcionamento geral e atual, de modo a que seja perceptível o envolvimento dos objetivos a que me propus,

Ainda no mesmo capítulo e de uma forma mais teórica, irá ser desenvolvida a temática do Controlo Interno, que constituirá a base do tratamento e apresentação dos resultados obtidos.

Seguidamente e enquadrado o projeto desenvolvido, irão ser apresentados nos Capítulos 3 e 4 todos os casos práticos, ou seja, irão ser identificados, expostos, examinados e

discutidos concreta e objetivamente todos os estudos realizados, bem como as respetivas e possíveis notas conclusivas no Capítulo 5.

Ressalva-se ainda que, por motivos de salvaguarda de divulgação de informações internas, alguns dados apenas serão divulgados em Anexo, de modo a que seja possível garantir a segurança interna da PT quanto aos dados fornecidos, não sendo alguns deles publicados.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO

Pretende-se neste capítulo efetuar um enquadramento teórico sobre os temas abordados no Projeto, nomeadamente sobre o Controlo Interno e sobre a empresa que teve como base o Projeto desenvolvido.

## 1.1 O CONTROLO INTERNO

Aqui irão ser descritas as informações teóricas de base à discussão do presente trabalho, de modo a que sejam justificados os resultados obtidos e respetivas conclusões.

Inicialmente irá ser apresentada uma contextualização histórica do controlo interno e posteriormente explanadas as suas características e objetivos.

### 1.1.1 Enquadramento Histórico e Conceito

Não existe nenhuma evidência do início do conceito de controlo interno, mas para Castro (2008, p.27): A palavra *controlo* tem origem no latim *rotulum*, que designava a relação dos contribuintes. Era a partir dessa lista que se contratava a operação do cobrador de impostos. Incorporando em definitivo pelos diversos idiomas, a palavra controlo tem sentido amplo, podendo significar dominação (hierarquia\subordinação), direção (comando), limitação (proibição), vigilância (fiscalização contínua), verificação (exame), registo (identificação).

Desde muito cedo se verificou a necessidade de ter uma contabilidade organizada de forma a garantir um padrão nos registos e controlo das atividades de gestão, originando inclusive leis específicas que obrigam ao controlo interno.

Com o crescimento das empresas, a globalização e a competitividade cada vez mais agressiva, também o controlo interno passou a ser mais rigoroso, a obedecer a mais especificações e a ser cada vez mais uma ferramenta essencial em todas as empresas, independentemente da dimensão, sector ou localização.

Controlo interno poderá ser então definido como um conjunto de procedimentos utilizados pelas empresas de forma criteriosa nos seus processos internos contabilísticos que visam o cumprimento de normas legais e processos internos, a proteção de ativos e informação, a eficiência e eficácia da gestão, e a contabilização e divulgação das operações e da situação económica e financeira de forma ajustada.

Attie (2000), “O controlo interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu património, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

É importante perceber que o controlo interno não é apenas orientado para a área contabilística, mas estende-se também a todas as áreas operacionais e processos. Ou seja, o controlo interno engloba todos os processos planeados numa organização para gerir as suas atividades internas de modo a cumprir os seus objetivos eficaz e eficientemente.

### 1.1.2 A importância do Controlo Interno e seus objetivos

Conforme referido anteriormente, qualquer empresa, independentemente das suas características tem de ter procedimentos de controlo interno. Por vezes, estes procedimentos nem estão escritos ou formalizados, mas existem na gestão da empresa. Por exemplo, uma pequena sapataria, não tem documentos formalizados que descrevem os seus processos de controlo interno, mas o simples facto de controlar os stocks de calçado já constitui um processo de controlo interno, dado que lhe permite controlar as vendas efetuadas, relacionar com os lucros e verificar que não existiu fraude por exemplo por parte de um empregado.

Facilmente se percebe que o Controlo Interno tende a favorecer o processo de gestão nas empresas e uma dessas ajudas é a prevenção de fraudes, mas não exclusivamente, pois é uma ferramenta de planeamento, correção de falhas e aplicação de melhorias internas, assegurando que os objetivos da empresa são alcançados.

De realçar que o Controlo Interno, além de envolver todas as atividades da empresa de natureza administrativa e de contabilidade, deverá envolver todos os colaboradores até à administração.

Torna-se assim evidente a necessidade de aplicar medidas de controlo interno em qualquer empresa, obviamente ajustadas à sua dimensão e complexidade dos processos internos, como será evidenciado posteriormente neste trabalho.

Para Almeida (2003, p. 65) Os objetivos principais do Controlo Interno são:

- Proteger os bens e direitos das entidades;
- Estimular a obediência às normas internas da organização;
- Motivar os empregados à eficiência operacional;
- Conferir a qualidade e exatidão do fluxo de informações.

Para tal estão determinadas rotinas de verificação que minimizam a ocorrência de erros ou fraudes, aumentando a fiabilidade das informações recebidas pela administração.

### 1.1.3 Tipos de Controlo Interno

O Controlo Interno poderá ser dividido em dois tipos de controlo, o Controlo Interno Contabilístico e o Controlo Interno Administrativo, conforme evidencia a Figura 2.

#### Controlo Interno Contabilístico

- Compreende o plano da organização, registos e procedimentos relativos à salvaguarda dos ativos e à confiança que inspiram os registos contabilísticos.

#### Controlo Interno Administrativo

- Engloba o plano da organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos internos de decisão.

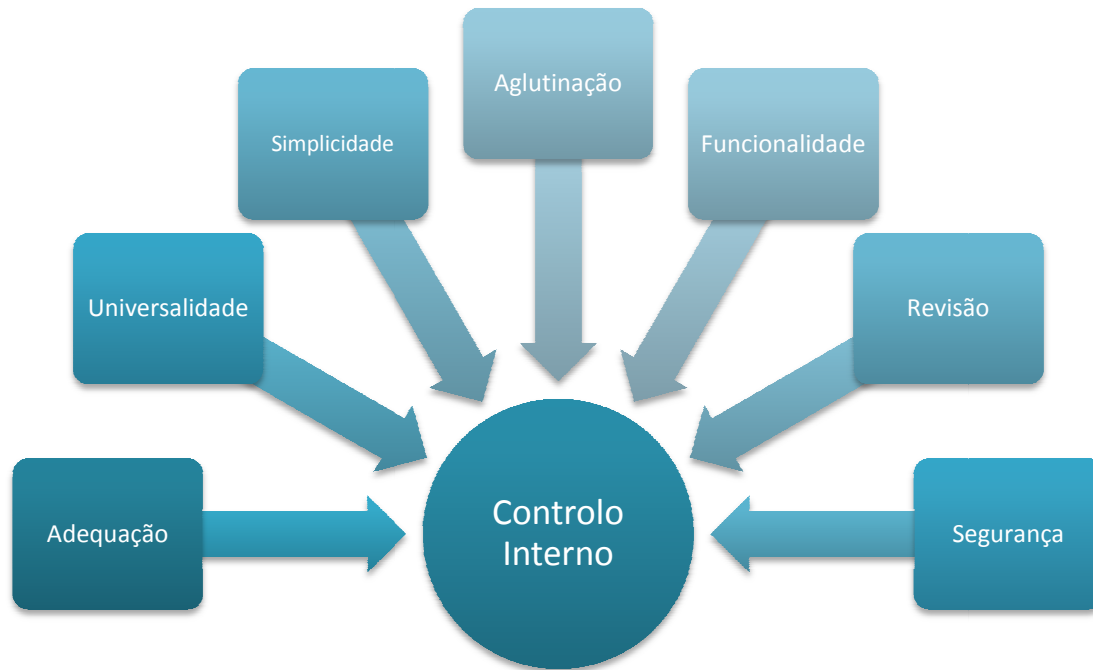
**Figura 2- Tipos de Controlo Interno**

Numa empresa onde são muitos os colaboradores que influenciam o cumprimento dos objetivos a que a empresa se propôs, e portanto influenciam os ativos da empresa, é necessário ter um eficiente controlo interno administrativo. Será essencialmente sobre este tipo de controlo interno que o presente trabalho irá incidir.

### 1.1.4 Princípios do Controlo Interno e sua Estrutura

O Controlo Interno deve seguir um conjunto de princípios básicos e medidas de forma a estar alinhado com os objetivos da Gestão, (QUEIROZ ET AL., 2008), conforme indica a Figura 3.





**Figura 3 - Princípios do Controlo Interno.**

O controlo interno deverá assim ir ao encontro dos objetivos propostos – Adequação, sendo importante abranger toda a entidade, quer nos seus processos, quer nos colaboradores – Universalidade.

Existe alguma tendência a tornar este sistema complexo, quando existe complexidade nos processos da empresa, contudo este deverá ser tão simples quanto possível de modo a ser perceptível a todos os colaboradores – Simplicidade, devendo nesse sentido e sempre que possível reunir todas as informações, aspetos e elementos reunidos num só controlo – Aglutinação.

A estrutura do funcionamento do controlo interno deverá assentar em procedimentos práticos e fáceis de executar de forma a que estes sejam eficientes – Funcionalidade.

Por forma a também os procedimentos de controlo interno sejam controláveis, estes devem ser periodicamente revistos – Revisão, e devem preservar ao máximo a segurança das informações essenciais disponibilizada – Segurança.

Com base nestes princípios, e de uma forma geral (considerando sempre que cada empresa deverá ajustar a estrutura do Controlo Interno às características da sua empresa), considera-se como estrutura base para a implementação de um sistema de controlo interno, a criação de um organigrama das relações organizacionais e funcionais da empresa, devem ser elaborados manuais de normas de procedimentos, onde são definidas responsabilidades e práticas operacionais, deverá existir uma estrutura contabilística adequada, e todos os colaboradores deverão ser familiarizados e receber formação sobre as práticas a realizar.

### 1.1.5 Limitações do Controlo Interno

A implementação de procedimentos de Controlo Interno, dada a sua necessidade de ajuste às características da empresa, não é linear, estando então sempre presente algumas limitações ao Controlo Interno, pois o facto de existir, não significa que funcione adequadamente.

São várias as limitações que podem ser encontradas, enunciam-se aqui as mais importantes.

1. Desinteresse pelo Órgão de Gestão – não cumprimento da manutenção de um Sistema de Controlo Interno ajustado;
2. Análise custo/benefício – o custo de um procedimento de controlo interno deverá ser ajustado ao benefício que o mesmo trará à organização;
3. Dificuldade de controlo das operações não rotineiras – tendência em aplicar procedimentos de controlo interno sobre as atividades diárias, esquecendo situações pontuais;
4. Não previsão de todos os potenciais riscos – nem todos os riscos são fáceis de prever, tais como fraudes, incompetências e falhas humanas;
5. Abusos de autoridade – delegadas responsabilidades sobre certas transições, este poderá ignorar os controlos impostos;
6. Alterações ao meio envolvente da empresa – sejam alterações externas, como mercado, ou internas, dimensão ou estratégica, as empresas estão em constante mudança, tendo os processos de controlo interno de acompanhar tais mudanças, necessitando de revisão regular;
7. Competência das pessoas – todos os colaboradores devem estar envolvidos nos processos de controlo interno, evoluindo com eles.

Estas limitações serão discutidas com exemplos práticos no presente trabalho, com base na componente teórica fundamentada neste capítulo.

## 1.2 ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

A Portugal Telecom é uma empresa operadora de Telecomunicações líder no setor a nível nacional. O seu portfólio de produtos e serviços é o mais completo do setor, oferecendo soluções de Voz Móvel, Voz Fixa, Internet Móvel, Internet Fixa, serviços de multimédia e dados, tanto para o segmento residencial, como para o empresarial, dispondo da maior infraestrutura de telecomunicações do país.

É disponibilizada a todos os colaboradores da PT através da Intranet a seguinte informação:

## **Missão e Objetivos**

*Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.*

- *Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio*
- *Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios*
- *Redução da dívida líquida da PT*
- *Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas*
- *Aumento da produtividade e qualidade do serviço*
- *Captação de economias de escala e sinergias na empresa*
- *Racionalização de custos operacionais*
- *Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil*
- *Maximização do cash flow operacional*
- *Criação de valor acionista*
- *Respeito pela comunidade e pelo ambiente*
- *Racionalização dos impactes ambientais decorrentes da atividade de telecomunicações*
- *Cidadania empresarial*

## **Código de Ética PT**

*Os códigos de conduta e regulamentos adotados na PT destinam-se a pautar a atitude dos colaboradores para com a organização e a relação que estabelecem com acionistas, entidades legais e regulatórias, concorrentes, clientes, fornecedores e com a sociedade em geral.*

*Rigor, honestidade, integridade, transparência e correção de informação, anticorrupção, igualdade de oportunidades, preservação ambiental e responsabilidade social, são os princípios que defendemos e que diariamente promovemos e seguimos.*

*Os código de ética e conduta preveem o total alinhamento com toda a legislação e regulamentos legais em vigor, quer sejam nacionais, europeus ou americanos e é extensível a colaboradores e fornecedores da empresa.*

*Qualquer violação aos códigos de conduta, regulamentos internos ou à legislação em vigor, identificada e confirmada, é suscetível de acarretar o apuramento de responsabilidades dos infratores nos termos e normas legais aplicáveis à situação.*

**Informação corporativa**

A PT está organizada em unidades organizacionais: Negócios em Portugal, Negócios Internacionais e Empresas Instrumentais.

A PT apresenta as receitas do negócio de telecomunicações em Portugal por segmento de cliente, que correspondem aos segmentos de cliente “Residencial”, “Pessoal”, “Empresas” e “Serviços a prestadores (wholesale) e outros”.

**Informação de referência***Descrição*

Nome	Portugal Telecom SGPS SA
Endereço	Av. Fontes Pereira de Melo, 40 1069-300 Lisboa
País	Portugal
Indústria	Operador integrado de telecomunicações
Moeda	Euro
Nº pessoa coletiva	503.215.058
Data da constituição	23 junho 1994
Exercício financeiro	1 janeiro a 31 de dezembro
Bolsas	EN Lisbon e NYSE
ISIN	PTPTC0AM0009
Ações emitidas	896.512.500
Ações em circulação	855.028.595
Capital social (euros)	26.895.375
Valor nominal (euros)	0,03
Oferta pública inicial	1 junho 1995

*Portugal*

*Receitas 2012*  
*(milhões de euros)*

Residencial			712
Pessoal	<b>PT Comunicações</b>	100%	688
Empresas	<b>TMN</b>	100%	896
Outros			405

---

<b>Brasil</b>	<b>Receitas 2012</b> (milhões de reais)
---------------	--

---

Residencial			9.974
Pessoal	Oi	25,6%	9.102
Empresas			8.510
Outros			556

---

<b>Principais ativos internacionais</b>	<b>Receitas 2012</b> (milhões de euros)
---	--

---

<b>Unitel</b>	25% <sup>(1)(2)</sup>	Angola	Móvel	1.590
<b>CTM</b>	28% <sup>(1)(3)</sup>	Macau	Fixo, Móvel	480
<b>MTC</b>	34% <sup>(2)</sup>	Namíbia	Móvel	180
<b>CVT</b>	40% <sup>(2)</sup>	Cabo Verde	Fixo, Móvel	76
<b>Timor Telecom</b>	41%	Timor Leste	Fixo, Móvel	58
<b>CST</b>	51% <sup>(2)</sup>	S.Tomé e Príncipe	Fixo, Móvel	12

---

(1) Estes investimentos são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial.

(2) Estas participações são detidas pela Africatel, a qual é controlada em 75% pela PT.

(3) Em 13 janeiro de 2013, a PT anunciou ter celebrado um acordo definitivo para a venda da sua participação na CTM à Citic Telecom International Holdings Limited.

---

**Empresas instrumentais**


---

Serviços de sistemas e TI	<b>PT</b>	<b>Sistemas</b>	<b>de</b>	100%
---------------------------	-----------	-----------------	-----------	------

**Informação**

Inovação, investigação e desenvolvimento	<b>PT Inovação</b>	100%
Serviços administrativos e de gestão partilhada	<b>PT PRO</b>	100%
Call centers e serviços de telemarketing	<b>Contax (Brasil)</b>	44,4%
Call centers e serviços de telemarketing	<b>PT Contact</b>	100%

**Link a Empresas do Grupo**

A Portugal Telecom é a empresa de serviços de telecomunicações e multimédia líder em Portugal, aliada a uma forte presença no mercado de telecomunicações Brasileiro:

<b>Empresas</b>	<b>Atividade principal</b>
PT Comunicações	Comunicações fixas, Internet e portais
Oi	Operador de telecomunicações integrado
TMN	Comunicações.móveis Portugal
PT II	Investimentos Internacionais
PT PRO	Administração. e gestão empresarial
PT Inovação	Investimento. e desenvolvimento
PT Sistemas de Informação	Sistema de informação
PT Contact	Telemarketing

**Organigrama da Portugal Telecom**

O Conselho de Administração da PT encontra-se dividido por vários departamentos, conforme indica na Intranet da PT e representado na Figura 4.

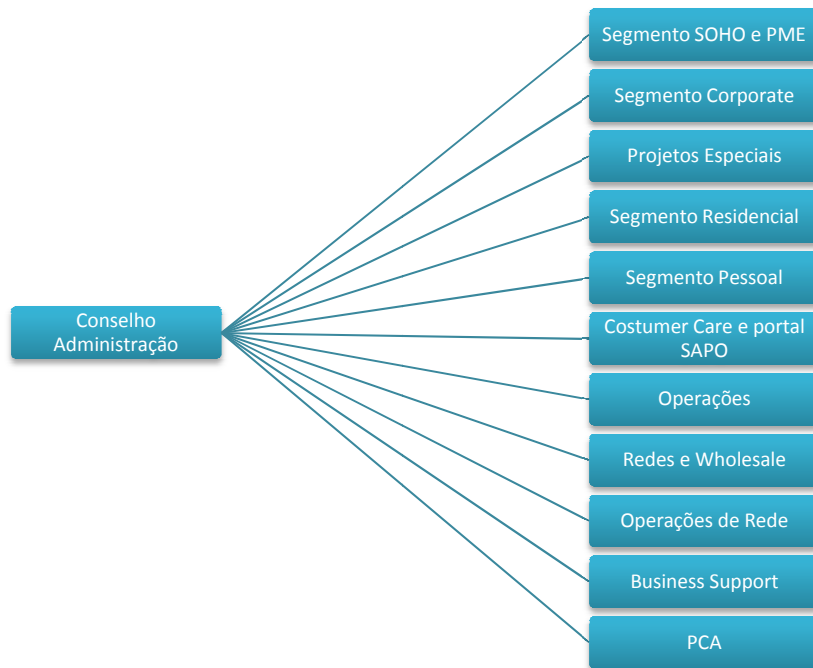


Figura 4 - Organograma da PT.

O presente trabalho irá incidir no Segmento SOHO e PME, que possui cinco Direções, conforme a Figura 5.

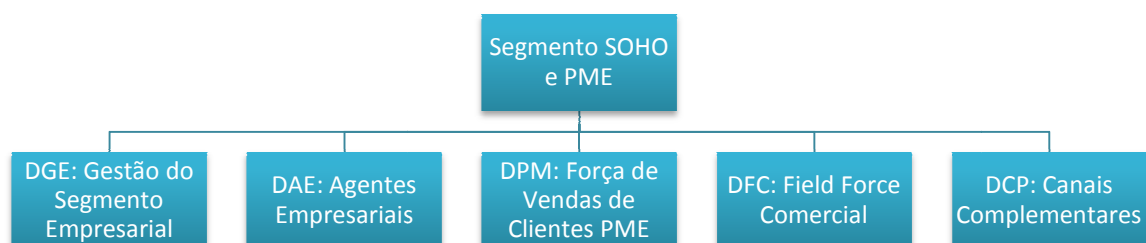


Figura 5 - Estrutura departamental do Segmento SOHO e PME.

A Direção de Força de Vendas de Clientes PMEs (DPM) e a Direção de Field Force Comercial (DFC) foram as direções alvo do presente trabalho, encontrando-se divididas em várias equipas, por zonas. As equipas são constituídas por um Chefe de Equipa, com vários coordenadores e cada coordenador possui uma equipa de Gestores Comerciais, encontrando-se descrito em pormenor no ponto 1.2.2 Departamento Comercial.

### 1.2.1 Sistema de Controlo Interno do Grupo PT

Em 2006 a PT publicou no seu site:

*O presente canal divulgará toda a informação relativa ao Sistema de Controlo Interno do Grupo PT. A elaboração e implementação deste sistema pela Direção Central de Reporting Financeiro e Controlo Interno tem como objetivos finais garantir a eficácia e eficiência das operações, minimizando a ocorrência de fraude e contribuindo para a maximização do valor acionista.*

*Na sequência dos escândalos financeiros e corporativos ocorridos nos EUA em 2002, e que afetaram de uma forma significativa a confiança dos investidores, o Presidente dos EUA aprovou em 30 de julho de 2002, uma nova lei (Sarbanes-Oxley Act), com fortes implicações para empresas com títulos cotados em bolsas de valores nos Estados Unidos da América. Esta nova lei obriga o organismo regulador dos mercados de capitais nos EUA, a Securities and Exchange Commission (SEC), a emitir legislação específica sobre diversos aspetos, nomeadamente sobre aspetos relacionados com Reporting Financeiro e Controlo Interno.*

*Deste enquadramento, surgiu a necessidade de implementar um Sistema de Controlo Interno, que permita ao Grupo PT estar preparado para responder aos requerimentos apresentados pelo Sarbanes-oxley Act, bem como assegurar transparência e credibilidade na divulgação de informação, para que todos os diversos stakeholders estejam confortáveis com a qualidade e fiabilidade da informação financeira e não financeira divulgada ao exterior.*

*O Sistema de Controlo Interno do Grupo PT comporta objetivos que não se esgotam no cumprimento das obrigações regulatórias, permitindo também assegurar o compliance com os objetivos definidos pela gestão.*

*A implementação deste Sistema de Controlo Interno será prosseguida, com a adoção aos mais diversos níveis, dos 5 princípios gerais orientadores de controlo interno:*

- 1. Ambiente de controlo;*
- 2. Atividades de controlo;*



3. Informação e comunicação;

4. Avaliação do risco; e

5. Supervisão.

*Este modelo estabelece as linhas genéricas orientadoras do Controlo Interno, aplicáveis de uma forma global a todo o Grupo PT. O modelo será concretizado na elaboração e implementação de Manuais de Controlo Interno, específicos para cada empresa do grupo, correspondendo aos processos e organização de cada uma das empresas participadas e controladas pela Portugal Telecom.*

*O enquadramento oferecido pelo manual genérico, não é imperativo mas sim orientador e indicativo. Em conformidade com as regras emitidas pela SEC, a partir de julho de 2005, a avaliação do Sistema de Controlo Interno deverá ser global e periódica.*

- *Quem está envolvido no processo?*
- *Como se deverá controlar este processo?*
- *Quais devem ser as orientações, preocupações e objetivos deste processo?*
- *Quais é que podem ser os indicadores de performance para este processo?*
- *Quais podem ser os riscos deste processo?*

*Estas são apenas algumas das questões a que se pretende dar resposta, oferecendo uma maior segurança a todos os que trabalham no Grupo PT, no sentido da adequação geral de procedimentos, à importância e à necessidade da existência de um Sistema de Controlo Interno, que ofereça a garantia de clarificação das responsabilidades de cada um, desde órgãos de Administração e Direção, passando por todos os colaboradores do Grupo PT.*

Atualmente possui um Sistema de Controlo Interno devidamente estruturado e implementado de acordo com os objetivos a que se propôs.

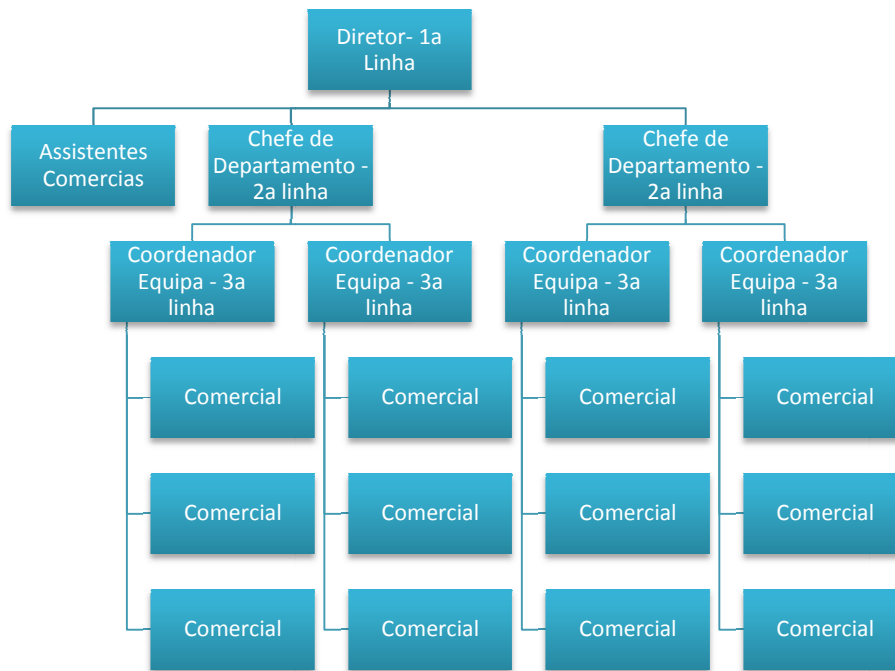
Dada a dimensão elevada da empresa e para o presente trabalho interessa focar o Departamento Comercial, concretamente os departamentos DPM e DFC, quanto às atividades de Venda.

### 1.2.2 Departamento Comercial

Como referido anteriormente e evidenciado na Figura 5, a PT tem vários canais de venda dos seus P&S, nomeadamente a DPM e DFC, sobre os quais irá incidir o presente trabalho.

Ambos têm como clientes Pequenas e Médias Empresas (PME's) e têm como objetivo principal a venda dos P&S do portfólio da PT, mas com metodologias de funcionamento diferentes. Têm a estrutura idêntica, ou seja, um Diretor que reporta diretamente à

Comissão Executiva a que designamos 1ª linha, vários 2ª linha designados por Chefes de Departamento que têm sob sua responsabilidade o negócio numa área geográfica definida e Coordenadores de Equipa a que designamos por 3ª linha a que reportam os comerciais. A Figura 6 demonstra a hierarquia existente nestes departamentos, sendo apenas ilustrativa quanto à quantidade de pessoas envolvidas.



**Figura 6 - Ilustração da organização dos departamentos comerciais DPM e DFC.**

É no funcionamento interno e objetivos propostos que se distinguem os dois canais.

Cada comercial da DPM, designados por Gestores Comerciais (GC) tem uma carteira com cerca de 100 clientes que acompanha em todas as suas interações com a PT. Ou seja, tem como objetivo, conhecer o cliente, mantê-lo satisfeito com os produtos e serviços da PT, efetuar vendas de acordo com as suas necessidades e acompanhar o cliente no pós-venda, por exemplo na faturação.

Os resultados dos medidores de desempenho dos comerciais (KPI) da DPM são obtidos essencialmente em função das vendas, pela faturação da carteira de clientes e pela relação com os clientes de carteira.

Os comerciais da DFC, internamente designados por Delegados Comerciais (DC) possuem também uma carteira com cerca de 200 clientes, sendo a sua atividade de venda não só direcionada para os clientes da sua carteira como para todos os restantes clientes. Os seus objetivos são mais direcionados para a venda, encaminhando as componentes de acompanhamento para outras áreas internas que têm especificamente essa função.

Os medidores de desempenho dos comerciais da DFC é essencialmente efetuado pelo número de vendas, apesar de também se analisar a faturação da carteira e relação dos clientes da carteira.

É importante referir que apesar de os comerciais terem carteiras de clientes, estas são abertas, ou seja, todos os comerciais podem vender em todos os clientes, mesmo pertencendo este a outra carteira, exceto clientes de Alto Valor.

A PT classifica os seus clientes de acordo com alguns fatores, essencialmente, a sua faturação na PT, parque de produtos, setor, dimensão, número de colaboradores e de resultando nas 5 categorias abaixo.

- Baixo Valor
- Médio Valor
- Alto Valor
- Médio Potencial
- Alto Potencial

De forma genérica, podemos dizer que um cliente de Alto Valor é um cliente que tem elevada faturação na PT enquanto um cliente de Alto Potencial é um cliente de dimensão elevada e com interesse para a PT que tem baixa percentagem de produtos na PT.

Como suporte a estas equipas comerciais existe um conjunto de outras equipas de suporte à venda, como por exemplo:

- Linha Premium – linha para onde o comercial poderá ligar a pedir informações sobre clientes (P&S atuais, faturação, etc.) e sobre os processos submetidos (contratos, pedidos de clientes, etc.);
- Pré-venda – colaboradores com conhecimentos técnicos específicos para as soluções P&S que, se necessário, se deslocam juntamente com o comercial às instalações do cliente de modo a ajustar propostas mais específicas e complexas às necessidades do cliente.
- Gestão de Produto – Equipa que desenha o produto e que poderá informar as equipas de venda sobre os mesmos

Estes são os exemplos mais próximos com que o comercial dialoga diretamente, existindo várias outras equipas de suporte à venda de modo a que todas as eventualidades com o cliente sejam satisfeitas.

## 2 LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DOS COMERCIAIS

O presente capítulo visa a descrição do funcionamento dos departamentos em causa para o presente trabalho, nomeadamente quanto à identificação das tarefas dos Comerciais, no âmbito do presente trabalho.

Essencialmente pretende-se contextualizar a componente prática deste trabalho, e identificar as questões que levaram ao desenvolvimento de propostas de melhoria.

### 2.1 CONCEITOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO

Segue-se uma lista de conceitos necessários para a compreensão dos capítulos seguintes.

- Leadtracking (LT) – Aplicação informática de negócio, onde o Comercial regista toda a sua atividade.
- Lead – Qualquer possibilidade de negócio identificada na organização e que ainda não foi confirmada pelo cliente. Esta pode dar origem a uma oportunidade ou ser cancelada ou anulada.
  - Lead Fechada – Lead tratada, seja anulada ou cancelada.
  - Lead Anulada – Lead que foi anulada por motivos de engano de registo.
  - Lead Cancelada – Lead que não evolui para oportunidade.
- Oportunidade – Qualquer oportunidade de negócio confirmada pelo cliente.
  - Oportunidade em Aberto – Oportunidade por tratar.
  - Oportunidade Cancelada – Oportunidade foi cancelada por motivos de não se verificar a sua concretização ou evolução para proposta.
  - Oportunidade Anulada – Oportunidade foi anulada por motivos de engano de registo.
- Proposta – Designaremos genericamente por proposta toda a solução apresentada ao cliente. Contudo para fins de registo em LT, estas podem dividir-se em Pedidos Simples – Soluções simples com valores tabelados onde não é necessária intervenção da pré-venda; Proposta Standard – Soluções complexas com valores tabelados, sem necessidade de intervenção da pré-venda; Proposta - Soluções onde é necessária intervenção da pré-venda.
  - Proposta em Elaboração – Proposta que se encontra a ser elaborada mas ainda não foi entregue ao cliente.
  - Proposta em Análise – Proposta que se encontra em análise no cliente.
  - Propostas Ganhas – Proposta adjudicada pelo cliente.

- Pré-Venda - colaboradores com conhecimentos técnicos específicos para as soluções P&S que, se necessário, se deslocam juntamente com o comercial às instalações do cliente de modo a ajustar propostas mais específicas e complexas às necessidades do cliente.
- Gestor Comercial (GC) – designação internamente adotada para os Comerciais da DPM.
- Delegado Comercial (DC) - designação internamente adotada para os Comerciais da DFC.
- Key Performance Indicator (KPI) – Indicador de desempenho.

## 2.2 PROCESSOS INTERNOS DOS DEPARTAMENTOS COMERCIAIS

Ao contactar a realidade dos dois departamentos em causa, identificaram-se diferentes processos de realização das atividades dos Comerciais. Irá então ser descrita a atividade dos Comerciais de cada Departamento em separado.

No Quadro 2, no Quadro 3, e no Quadro 4, podemos ver a sequência das atividades dos comerciais que foi identificada no presente trabalho. Foram aqui expostas com a descrição de como são realizadas e onde é registada a atividade a nível de controlo, bem como os pontos de controlo de cada atividade associados ao desempenho do Comercial.

Os pontos de controlo em LT encontram-se divididos em três áreas:

- KPI's avaliados
  - % de Leads Fechadas face às Leads Planeadas
  - % de Leads Anuladas face às Leads Planeadas
  - % de Leads Canceladas face às Leads Planeadas
  - % de Oportunidades em Proposta face às Leads Planeadas
  - % de Propostas Ganhas face às Leads Planeadas
- Indicadores de Oportunidade
  - % de Oportunidades em Aberto face ao total de Oportunidades
  - % de Oportunidades Canceladas/Anuladas face ao total de Oportunidades
  - % de Oportunidades com Proposta face ao total de Oportunidades
- Indicadores de Proposta
  - % de Propostas em Elaboração face ao total de Propostas
  - % de Propostas em Análise face ao total de Propostas
  - % de Propostas Ganhas face ao total de Propostas
  - % de Propostas Ganhas face ao total de Leads

A DPM é um departamento mais direccionado para a gestão da carteira de clientes, conforme referido anteriormente, enquanto que na DFC apesar de também terem uma Carteira de Clientes, têm ainda visitas agendadas pelo serviço de call-center. Estes contactam vários clientes onde se justifique a visita de um DC e marcam diretamente na agenda do DC em LT. Para além destes clientes, os DC's procuram agendar reuniões em clientes da sua carteira e em clientes novos.

Quadro 2 - Descrição das atividades desempenhadas pelo GC.

Atividade	Como?	Onde?	Quem?	Controlo
1-Detetar lead	A lead pode ter origem no cliente ou na PT. No caso de ter origem no cliente, este poderá ligar para o contacto geral da PT, o qual é encaminhado, ou ligar diretamente para o Gestor. No caso da PT, a lead pode ser detetada pelos serviços de call center, pelo comercial num contacto com o cliente, ou por qualquer elemento da organização. Existe ainda uma equipa de dinamização que cria leads para os Gestores Comerciais.	-	Call-center; GC; Departamento de dinamização; Cliente.	
2-Registar no sistema	A lead deve ser registada em LT pelo call-center, pelo Gestor Comercial, ou pela equipa de dinamização com a seguinte informação: Origem da Lead; Prioridade da Lead; Grau de interesse do Cliente; Campanha e Contacto do cliente.	LT	Call-center; GC; Departamento de dinamização.	
3-Tratar a lead	Para tratar a lead o GC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para tal, o GC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades.	Aplicações de negócio PT	GC	% de Leads Fechadas face às Leads Planeadas  % de Leads Anuladas face às Leads Planeadas  % de Leads Canceladas face às Leads Planeadas
4-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio.	-	GC	
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	LT	GC	% de Leads Fechadas face às Leads Planeadas
6-Evoluir para oportunidade	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.	LT	GC	

7-Agendar visita	O GC deverá agendar reunião com o cliente. Após agendar, deverá ser registada em agenda LT a visita, referindo o tipo de atividade, a campanha, a duração prevista e a data e hora da atividade.	Agenda LT	GC	Objetivo de visitas semanais e 12 ou mais NIF's diferentes.
8-Agenda reunião?	Caso não tenha sido possível agendar reunião ou contacto com o cliente, a oportunidade deverá ser fechada e justificar.	LT	GC	
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão e P&S adequados.		GC	
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	LT	GC	
11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a oportunidade e justificar	LT	GC	% de Oportunidades em Aberto face ao total de Oportunidades  % de Oportunidades Canceladas/Anuladas face ao total de Oportunidades  % de Oportunidades com Proposta face ao total de Oportunidades
12-Pedir/elaborar proposta	No caso de pedidos simples e propostas standard, o GC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o GC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado em Gestor de Oferta.	Pedidos simples e propostas standard - Proposal;  Propostas - LT;  Pedidos especiais de Voz e Dados móveis - Gestor de Oferta.	GC	% de Propostas em Elaboração face ao total de Propostas



13. Apresentar proposta	Elaborada a proposta o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".	-	GC	% de Propostas em Análise face ao total de Propostas
14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	LT e Gestor de Oferta	GC	
15-Registo no Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser registado em sistema os produtos aceites.	LT e Gestor de Oferta	GC	% de Propostas Ganhas face ao total de Propostas % de Propostas Ganhas face ao total de Leads
16-Provisão	Adjudicado o produto/serviço, o GC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta: o GC pede os contratos necessários devidamente preenchidos ao assistente; pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária; entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço. Para propostas: regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.	LT	Assistentes; GC; Gestores de Projeto.	
17-Controlar a Venda	O GC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade	Sistemas de aplicações da PT	GC e assistente	
18-Análise faturação	Após o serviço implementado ou o produto fornecido, o GC deverá analisar a primeira faturação de modo a comparar com as condições acordadas com o cliente. Caso não esteja de acordo, deverá intervir no sentido de corrigir.	Sistemas de aplicações da PT	GC	

**Quadro 3 - Descrição das atividades desempenhadas pelo DC no workflow com origem em prospeção – DFC.**

Atividade	Como?	Onde?	Quem?	Controlo
1-Detetar lead	A lead por prospeção poderá ter várias origens, como listagens de potenciais clientes fornecida pela coordenação, clientes conhecidos, pesquisa de empresas, etc.	-	DC	
2-Registar no sistema	A lead deve ser registada em LT pelo Delegado Comercial, caso não exista já lead criada através das campanhas da equipa de dinamização, com a seguinte informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem da Lead;</li> <li>• Prioridade da Lead;</li> <li>• Grau de interesse do Cliente;</li> <li>• Campanha; e</li> <li>• Contacto do cliente.</li> </ul>	LT	DC	
3-Tratar lead	Para tratar a lead o DC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para tal, o DC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades.	Aplicações de negócio PT	DC	% de Leads Fechadas face às Leads Planeadas  % de Leads Anuladas face às Leads Planeadas  % de Leads Canceladas face às Leads Planeadas
4-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio	-	DC	
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	LT	DC	% de Leads Fechadas face às Leads Planeadas
6-Evoluir para oportunidade	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.	LT	DC	
7-Agendar visita/contacto	Detetada oportunidade, o DC deverá agendar reunião com o cliente, registando na agenda LT a visita. Tem de referir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• o tipo de atividade,</li> <li>• a campanha,</li> <li>• a duração prevista, e</li> <li>• a data e hora da atividade.</li> </ul>	LT	DC	

8-Agenda reunião?	Caso não tenha sido possível agendar reunião ou contacto com o cliente, a oportunidade deverá ser fechada e justificar.	LT	DC	
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.	-	DC	
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	LT	DC	
11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a lead e justificar.	LT	DC	<p>% de Oportunidades em Aberto face ao total de Oportunidades</p> <p>% de Oportunidades Canceladas/Anuladas face ao total de Oportunidades</p> <p>% de Oportunidades com Proposta face ao total de Oportunidades</p>
12-Pedir/elaborar proposta	No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação. O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.	LT; Gestor de Oferta.	DC	% de Propostas em Elaboração face ao total de Propostas
13. Apresentar proposta	Caso a proposta não tenha sido apresentada na primeira atividade, o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".		DC	% de Propostas em Análise face ao total de Propostas

14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	LT e Gestor de Oferta	DC	
15-Registo em Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.	LT e Gestor de Oferta	DC	% de Propostas Ganhas face ao total de Propostas % de Propostas Ganhas face ao total de Leads
16-Provisão	Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta: • o DC preenche os contratos necessários, • pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e • entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço. Para propostas: • regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.	LT	DC	
17-Controlar a Venda	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade.	Aplicações de negócio PT	DC	

**Quadro 4 - Descrição das atividades desempenhadas pelo DC no workflow com origem no call-center - DFC.**

Atividade	Como?	Onde?	Quem?	Controlo
1-Detetar lead	A equipa do call center tem leads que contacta de modo a detetar oportunidades - outbound. Poderão ser ainda detetadas lead por contacto do cliente – inbound.	LT	Call-center; Ciente.	
2-Contactar cliente	Para leads outbound, a equipa do call center contacta o cliente no sentido de agendar reunião na agenda do DC.	LT	Call center	
3-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio.	-	Call center	

4-Agendar Reunião	Tanto para leads de outbound como inbound, o operador cal center agenda reunião com o DC.	LT	Call center	
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	LT	DC/Call center	
6-Contactar o cliente para verificar oportunidade.	O DC deverá contactar os clientes de leads criadas por outbound, de modo a confirmar a existência de oportunidade e recolher informação para a reunião.	-	DC	
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.	-	DC	
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	LT	DC	

11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a oportunidade e justificar.	LT	DC	<p>% de Oportunidades em Aberto face ao total de Oportunidades</p> <p>% de Oportunidades Canceladas/Anuladas face ao total de Oportunidades</p> <p>% de Oportunidades com Proposta face ao total de Oportunidades</p>
12-Pedir/elaborar proposta	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação.</p> <p>O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.</p>	LT; Gestor de Oferta.	DC	% de Propostas em Elaboração face ao total de Propostas

13. Apresentar proposta	Caso a proposta não tenha sido apresentada na primeira atividade, o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registrando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".		DC	% de Propostas em Análise face ao total de Propostas
14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	LT e Gestor de Oferta	DC	
15-Registo em Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.	LT e Gestor de Oferta	DC	% de Propostas Ganhas face ao total de Propostas  % de Propostas Ganhas face ao total de Leads

16-Provisão	<p>Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o DC preenche os contratos necessários,</li> <li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e</li> <li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço.</li> </ul> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li> </ul>	LT	DC	
17-Controlar a Venda	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade.	Aplicações de negócio PT	DC	



### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo e com base no levantamento das atividades dos comerciais, irão ser apresentados os resultados do desenvolvimento deste projeto, tais como, os constrangimentos identificados e apresentadas propostas de melhoria, bem como a apresentação de um documento resultante desta análise.

#### 3.1 LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES VS CONTROLO INTERNO

Do levantamento efetuado das atividades dos Comerciais dos departamentos de Venda da PT analisados, pode-se identificar vários pontos de controlo ligados ao Controlo Interno.

Sendo um canal de vendas, os processos de controlo interno identificados estão essencialmente relacionados com objetivos dos Comerciais de acordo com a eficiência e eficácia do cumprimento dos objetivos da empresa, e o combate à fraude.

Tratando-se a PT uma empresa de dimensão elevada, com estrutura administrativa e funcional complexa dada as várias marcas dentro da mesma empresa, são necessárias várias ferramentas que permitam obter informações, relatórios e análises concisas, em tempo útil e fiáveis que reflitam a situação da empresa. Verificou-se que existem relatórios diários sobre os objetivos definidos para os Comerciais que permitem que todos os envolvidos tenham conhecimento da situação atual. Os comerciais sobre o cumprimento dos objetivos a que são propostos, aos coordenadores os objetivos da sua equipa e assim sucessivamente até à Gestão de Topo verificarem a sua situação no mercado.

De notar que estes objetivos não revelam apenas o número de vendas, mas também a atividade individual de cada comercial quanto aos processos. O **Error! Reference source not found.** demonstra um exemplo dos indicadores avaliados, onde é visível o controlo da atividade do GC para além das vendas.

Esta análise é importante na medida em que é visível o desempenho do comercial quanto ao cumprimento das suas atividades diárias, pois para a empresa as vendas dependem do sucesso destas atividades.

Orientados mais para a venda, os DC's recebem resultados em forma de ranking desde o início do ano, conforme mostra o **Error! Reference source not found.**, sendo o primeiro fator o CMVM (faturação angariada) e de seguida os RGU's (unidade de venda).

Quadro 5 – Exemplo de análise da Atividade dos GC's.

GC	Oport. em Aberto	Oport. Canceladas/ Anuladas	Oport. com Proposta	Prop. em Elab.	Prop. em Análise	Prop. Ganhas	Prop. Perdidas	% Leads Fechadas face às Leads Planeadas	% Leads Anuladas face às Leads Planeadas	% Leads Canceladas face às Leads Planeadas	% Oportunidades em Proposta face às Leads Planeadas	% Propostas Ganhas face às Leads Planeadas	% Oport. em Aberto face ao total de Oport.	% Oport. Canceladas/ Anuladas face ao total de Oport.	% Oport. com Proposta face ao total de Oport.	% Propostas em Elaboração face ao total de Propostas	% Propostas em Análise face ao total de Propostas	% Propostas Ganhas face ao total de Propostas	% Propostas Ganhas face ao total de Leads Tratadas
GC1	117	1	19	12	0	7	0	74,46%	0,00%	0,00%	10,33%	3,80%	85,40%	0,73%	13,87%	63,16%	0,00%	36,84%	5,11%
GC2	100	4	10	0	0	10	0	59,69%	0,00%	0,00%	5,24%	5,24%	87,72%	3,51%	8,77%	0,00%	0,00%	100,00%	8,77%
GC3	69	19	15	4	5	6	0	65,61%	0,00%	0,00%	9,55%	3,82%	66,99%	18,45%	14,56%	26,67%	33,33%	40,00%	5,83%
GC4	98	2	8	3	1	4	0	68,35%	0,00%	0,00%	5,06%	2,53%	90,74%	1,85%	7,41%	37,50%	12,50%	50,00%	3,70%
GC5	68	58	17	6	0	11	0	68,75%	0,00%	0,00%	8,17%	5,29%	47,55%	40,56%	11,89%	35,29%	0,00%	64,71%	7,69%

Quadro 6 – Exemplo de análise dos resultados dos DC's.

DC	ANGARIAÇÃO CMVM	RANKING CMVM	ANGARIAÇÃO #RGUs	RANKING RGUS	ANGARIAÇÃO CLIENTES CONVERGENTES	RANKING ANGARIAÇÃO CLIENTES CONVERGENTES	ANGARIAÇÃO CLIENTES NOVOS	RANKING ANGARIAÇÃO CLIENTES	Média CMVM por RGU	Média semanal RGUs Novos	Média semanal clientes Convergentes	Média semanal clientes novos
DC1	9.728,13 €	1	551	7	25	32	17	40	17,66 €	15,31	0,69	0,47
DC2	8.393,89 €	2	707	2	20	58	30	4	11,87 €	19,64	0,56	0,83
DC3	7.971,64 €	3	604,9	5	30	9	20	24	13,18 €	16,80	0,83	0,56

Relativamente à probabilidade de ocorrência de erros e fraudes existe um procedimento de segregação de funções, onde se verifica que desde a sua adjudicação no cliente até à sua implementação nunca é realizado apenas por uma pessoa, ou seja, um colaborador não tem ao mesmo tempo controlo físico das transações e/ou ativos e o seu registo. Por exemplo, na DFC, desde que o contrato é adjudicado até à implementação da solução verifica-se o seguinte processo:

1. Adjudicação do cliente com assinatura de impressos, sendo o comercial responsável pelo seu preenchimento e recolha;
2. O comercial entrega o contrato à assistente que verifica a sua conformidade no preenchimento e assinatura e esta contabiliza em sistema a venda para o DC;
3. O contrato é enviado para implementação física, faturação e registo em sistemas.

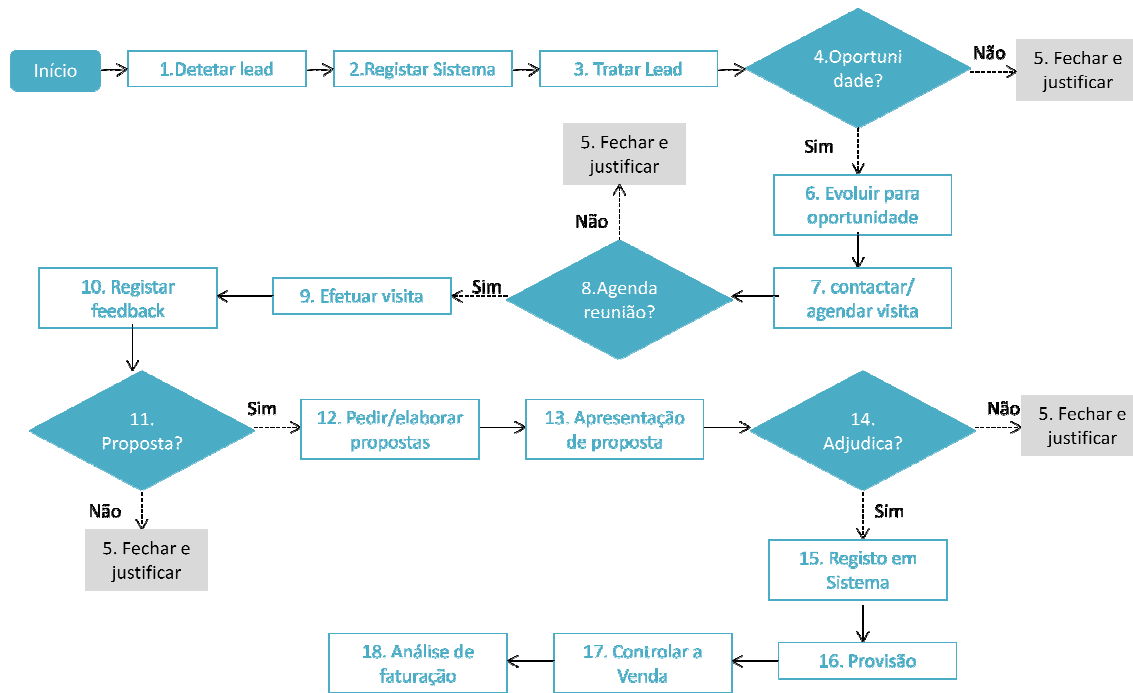
Desta forma é evitada não só a fraude uma vez que o trabalho de um é a prova do trabalho do outro, como permite aumentar a eficiência das operações e localizar rapidamente eventuais erros intencionais ou involuntários.

Todos os processos são criteriosamente monitorizados ao pormenor por equipa especializadas que permitem analisar a atividade dos colaboradores, avaliando o seu desempenho, a situação da empresa quanto às vendas e faturação gerada, e o controlo quanto a responsabilidades desempenhadas.

### **3.2 CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS E PROPOSTAS DE MELHORIA**

Com base nas atividades identificadas no Quadro 2, Quadro 3 e Quadro 4, foi realizado um esquema ilustrativo da atividade do comercial, servindo como apoio e consulta das tarefas que têm de ser concretizadas para cada cliente.

Para a DPM desenvolveu-se o workflow de atividades da Figura 7



**Figura 7 - Workflow identificado para a atividade dos Gestores Comerciais na DPM.**

O Quadro 7 mostra, para cada atividade, os constrangimentos identificados (se aplicável) e as propostas de melhoria resultantes do presente projeto.

**Quadro 7 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DPM.**

Atividade	Como?	Constrangimentos identificados	Propostas de Melhoria
1-Detetar lead	A lead pode ter origem no cliente ou na PT. No caso de ter origem no cliente, este poderá ligar para o contacto geral da PT, o qual é encaminhado, ou ligar diretamente para o Gestor. No caso da PT, a lead pode ser detetada pelos serviços de call center, pelo comercial num contacto com o cliente, ou por qualquer elemento da organização. Existe ainda uma equipa de dinamização que cria leads para os Gestores Comerciais.	O GC por vezes limita-se a tratar as leads do departamento de dinamização.	Definir objetivos de prospeção.
2-Registar no sistema	A lead deve ser registada em LT pelo call-center, pelo Gestor Comercial, ou pela equipa de dinamização com a seguinte informação: Origem da Lead; Prioridade da Lead; Grau de interesse do Cliente; Campanha e Contacto do cliente; Motivos	-	-
3-Tratar a lead	Para tratar a lead o GC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para tal, o GC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades.	A análise nem sempre é efetuada de forma completa, não efetuando o diagnóstico correto.  Uma análise excessiva poderá limitar o GC para propostas futuras.	Utilização das aplicações de negócio. Uniformização das aplicações de forma mais centralizada.
4-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio.	-	-
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	-	-

6-Evoluir para oportunidade	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.	Esta evolução por vezes só é feita após a reunião com o cliente caso resulte em fecho de negócio.	Analisar a percentagem de leads que passam a oportunidade e aplicar medidas de melhoria caso se justifique.
7-Agendar visita	O GC deverá agendar reunião com o cliente. Após agendar, deverá ser registada em agenda LT a visita, referindo o tipo de atividade, a campanha, a duração prevista e a data e hora da atividade.	Nem sempre são alcançadas as 12 atividades semanais previstas.	Marcar atividades com origem em prospeção.
8-Agenda reunião?	Caso não tenha sido possível agendar reunião ou contacto com o cliente, a oportunidade deverá ser fechada e justificar.	-	-
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão e P&S adequados.	Levantamento incompleto para realização de propostas, levando a apresentação de propostas não ajustadas e portanto investimento de mais tempo do que se tivesse sido efetuado o levantamento de necessidades correto.	O GC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta. O GC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S.
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	-	-
11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a oportunidade e justificar	-	-

12-Pedir/elaborar proposta	No caso de pedidos simples e propostas standard, o GC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o GC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado em Gestor de Oferta.	No caso de pedidos simples e propostas standard, o GC por vezes apenas regista a Proposta em LT em caso de fecho.	Dar relevância e apresentar resultados de registo de propostas.
13. Apresentar proposta	Elaborada a proposta o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".	O GC por vezes opta por enviar a proposta por e-mail em vez de apresentar presencialmente.	O GC poderá enviar um resumo por e-mail, mas apresentar sempre a proposta presencialmente, de modo a permitir demonstrar vantagens e perceber se há necessidade de ajustar a proposta.
14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	-	-
15-Registo no Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser registado em sistema os produtos aceites.	-	-

16-Provisão	Adjudicado o produto/serviço, o GC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta: o GC pede os contratos necessários devidamente preenchidos ao assistente; pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária; entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço. Para propostas: regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.	-	-
17-Controlar a Venda	O GC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade	-	-
18-Análise faturação	Após o serviço implementado ou o produto fornecido, o GC deverá analisar a primeira faturação de modo a comparar com as condições acordadas com o cliente. Caso não esteja de acordo, deverá intervir no sentido de corrigir.	-	-



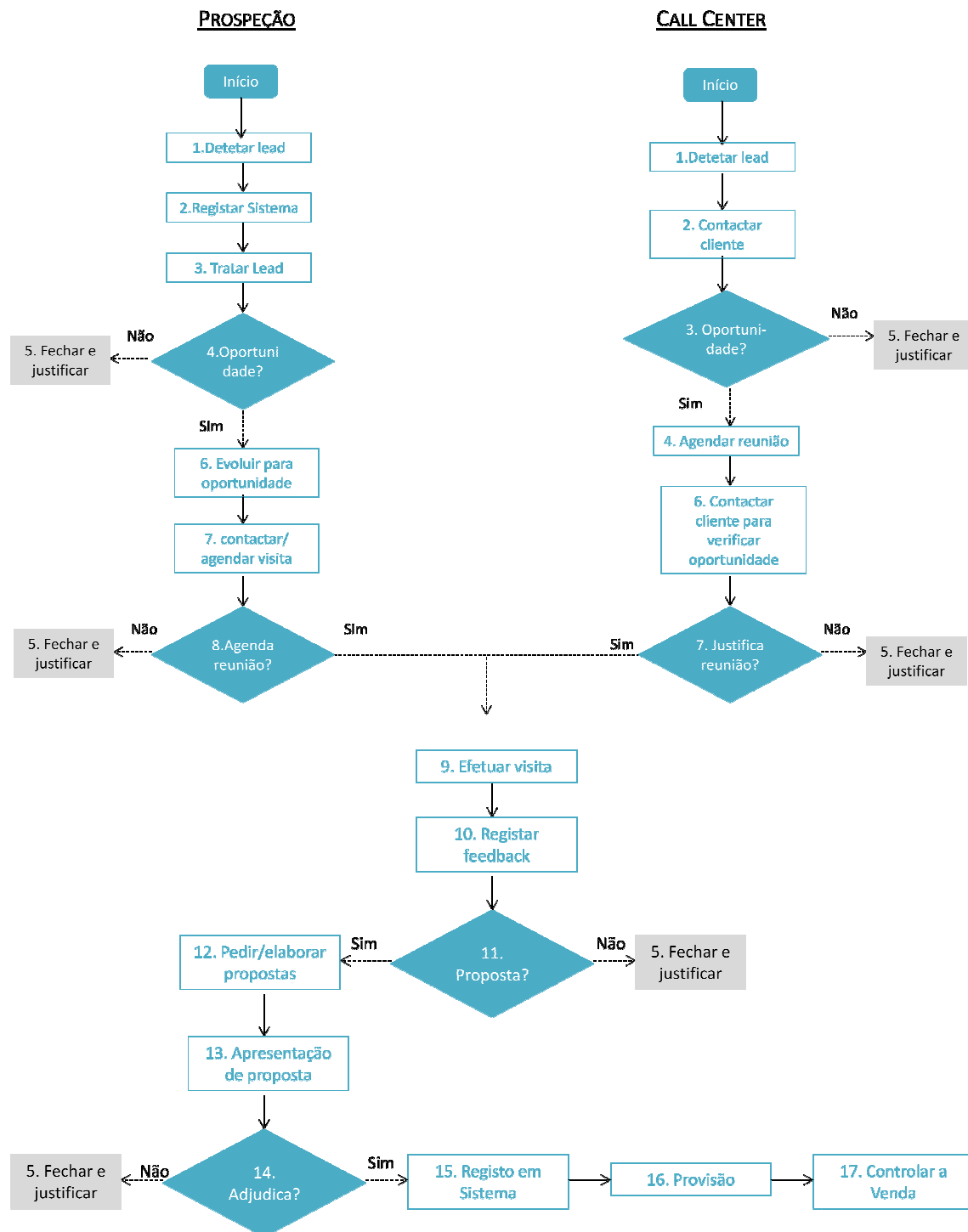
Após a análise das tarefas do GC, os principais constrangimentos encontrados na atividade dos comerciais na DPM foram:

- O GC foca-se no tratamento das Leads de carteira, não procurando novas Oportunidades fora da carteira, influenciando negativamente os objetivos de cumprimento;
- A preparação para as reuniões é por vezes incompleta, o que poderá prejudicar no levantamento de necessidades, e na negociação;
- Identificou-se algum incumprimento de registo em LT, nos tempos corretos e com a informação necessária;
- Alguma dificuldade na marcação de 12 reuniões em NIF's diferentes por semana;
- Apresentação de propostas via e-mail em vez de presencialmente, diminuindo a probabilidade de sucesso de ganho da mesma.

Estes constrangimentos identificados, têm essencialmente como origem a organização de tempo do GC, ou seja, as atividades não são corretamente desempenhadas, não por desconhecimento do seu procedimento, mas para não despende de mais tempo.

Com base na origem dos motivos dos constrangimentos, as propostas de melhoria são então essencialmente dirigidas diretamente aos comerciais, quanto à sua atuação e proatividade.

Na DFC, e como referido anteriormente, existem dois tipos de contacto com o cliente, tendo-se construído os workflows da Figura 8.



**Figura 8 - Workflows identificados para a atividade dos Delegados Comerciais na DFC.**

Tal como para a DPM, o Quadro 8 o Quadro 9 identificam e descrevem as atividades associadas às tarefas a desempenhar pelo DC.

**Quadro 8 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DFC na vertente de prospeção.**

Atividade	Como?	Constrangimentos atuais	Melhoria
1-Detetar lead	A lead por prospeção poderá ter várias origens, como listagens de potenciais clientes fornecida pela coordenação, clientes conhecidos, pesquisa de empresas, etc.	O DC por vezes limita-se a tratar as leads criadas pelo call center e contactos do cliente que possam dar origem a venda.	Definir objetivos de prospeção.
2-Registar no sistema	A lead deve ser registada em LT pelo Delegado Comercial, caso não exista já lead criada através das campanhas da equipa de dinamização, com a seguinte informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem da Lead;</li> <li>• Prioridade da Lead;</li> <li>• Grau de interesse do Cliente;</li> <li>• Campanha; e</li> <li>• Contacto do cliente.</li> </ul>	-	-
3-Tratar lead	Para tratar a lead o DC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para tal, o DC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades.	A análise nem sempre é efetuada de forma completa, não efetuando o diagnóstico correto;  Uma análise excessiva poderá limitar o DC para propostas futuras.	Utilização rentável das aplicações de negócio. Uniformização das aplicações de forma mais centralizada. Alteração dos objetivos da equipa de marcação de reuniões aos DC's.
4-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio	-	-
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	-	-

6-Evoluir para oportunidade	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.	Esta evolução por vezes só é feita após a reunião com o cliente caso resulte em fecho de negócio.	Analisar a percentagem de leads que passam a oportunidade e aplicar medidas de melhoria caso se justifique.
7-Agendar visita/contacto	Detetada oportunidade, o DC deverá agendar reunião com o cliente, registando na agenda LT a visita. Tem de referir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• o tipo de atividade,</li> <li>• a campanha,</li> <li>• a duração prevista, e</li> <li>• a data e hora da atividade.</li> </ul>	-	-
8-Agenda reunião?	Caso não tenha sido possível agendar reunião ou contacto com o cliente, a oportunidade deverá ser fechada e justificar.	-	-
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.	Levantamento incompleto para realização de propostas, levando a apresentação de propostas não ajustadas e portanto investimento de mais tempo do que se tivesse sido efetuado o levantamento de necessidades correto.	O DC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta. O DC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S.
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	-	-

11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a lead e justificar.	-	-
12-Pedir/elaborar proposta	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação.</p> <p>O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.</p>	No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC por vezes apenas regista a Proposta em LT em caso de fecho; Muitos DC's têm dificuldade em pedir propostas em LT e em solicitar autorizações em Gestor de Oferta.	Dar relevância e analisar resultados de registo de propostas. Formação para utilização das aplicações de forma a que o desconhecimento da sua utilização não condicione as vendas.
13. Apresentar proposta	Caso a proposta não tenha sido apresentada na primeira atividade, o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".	O DC por vezes opta por enviar a proposta por e-mail em vez de apresentar presencialmente.	O DC poderá enviar um resumo por e-mail, mas apresentar sempre a proposta presencialmente, de modo a permitir demonstrar vantagens e perceber se há necessidade de ajustar a proposta.
14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	-	-

15-Registo em Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.	-	-
16-Provisão	<p>Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o DC preenche os contratos necessários,</li> <li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e</li> <li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço.</li> </ul> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li> </ul>	-	-
17-Controlar a Venda	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade.	-	-

**Quadro 9 - Constrangimentos identificados e respetivas propostas de melhoria para as atividades da DFC na vertente de call center.**

Atividade	Como?	Constrangimentos atuais	Melhoria
1-Detetar lead	A equipa do call center tem leads que contacta de modo a detetar oportunidades - outbound. Poderão ser ainda detetadas lead por contacto do cliente – inbound.	-	-
2-Contactar cliente	Para leads outbound, a equipa do call center contacta o cliente no sentido de agendar reunião na agenda do DC.	-	-

3-Oportunidade?	Verificação de oportunidade de negócio.	-	-
4-Agendar Reunião	Tanto para leads de outbound como inbound, o operador cal center agenda reunião com o DC.	Como o call center tem objetivos de marcação de reuniões, algumas das reuniões agendadas, não visitas indesejadas para o cliente ou sem qualquer oportunidade de negócio.	-
5-Justificar e fechar lead	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.	-	-
6-Contactar o cliente para verificar oportunidade.	O DC deverá contactar os clientes de leads criadas por outbound, de modo a confirmar a existência de oportunidade e recolher informação para a reunião.	Por vezes este contacto não é efetuado, acabando o DC por visitar o cliente sem oportunidade de negócio, perdendo tempo.	-
9-Realizar visita	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.	Levantamento incompleto para realização de propostas, levando a apresentação de propostas não ajustadas e portanto investimento de mais tempo do que se tivesse sido efetuado o levantamento de necessidades correto.	O DC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta. O DC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S.
10-Registar resultado da visita-feedback	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.	-	-

11-Cliente quer proposta?	Caso o cliente não queira qualquer proposta ou o portfólio da PT não corresponda às necessidades da cliente, é necessário fechar a oportunidade e justificar.	-	-
12-Pedir/elaborar proposta	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação.</p> <p>O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.</p>	No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC por vezes apenas regista a Proposta em LT em caso de fecho; Muitos DC's têm dificuldade em pedir propostas em LT e em solicitar autorizações em Gestor de Oferta.	Dar relevância e analisar resultados de registo de propostas. Formação para utilização das aplicações de forma a que o desconhecimento da sua utilização não condicione as vendas.
13. Apresentar proposta	Caso a proposta não tenha sido apresentada na primeira atividade, o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar ao ponto 12. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".	-	-
14-Proposta adjudicada?	Caso a proposta não seja adjudicada, após as reformulações possíveis, deverá ser registado em LT e em Gestor de Oferta.	-	-



15-Registo em Sistema	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.	-	-
16-Provisão	<p>Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o DC preenche os contratos necessários,</li> <li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e</li> <li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço.</li> </ul> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li> </ul>	-	-
17-Controlar a Venda	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade.	-	-

Verifica-se que os principais constrangimentos encontrados na atividade dos DC's na DFC foram:

- O DC tem tendência para se focar nas atividades marcadas pelo call-center, explorando pouco a deteção de oportunidades nos clientes de carteira e outros clientes novos;
- A preparação para as reuniões é por vezes incompleta, o que poderá prejudicar no levantamento de necessidades, e na negociação;
- Identificou-se algum incumprimento de registo em LT, nos tempos corretos e com a informação necessária;
- O DC nem sempre contacta atempadamente o cliente antes das reuniões agendadas pelo call-center, o que o leva por vezes a visitar clientes sem oportunidade de negócio;
- Verificou-se alguma dificuldade de alguns DC's na utilização de algumas aplicações de negócio, nomeadamente no pedido de propostas em LT e em Gestor de Oferta.

Tal como na DPM, estes constrangimentos, têm essencialmente como origem a organização de tempo do DC, ou seja, as atividades não são corretamente desempenhadas, não por desconhecimento do seu procedimento, mas para não despende de mais tempo.

Com a exceção da utilização de algumas aplicações de negócio, que os DC's, desconhecem a sua utilização.

As propostas de melhoria, estão novamente relacionadas com o empenho do comercial no cumprimento das tarefas a que é proposto.

### **3.3 ENVOLVIMENTO DOS COORDENADORES NA RESOLUÇÃO DOS CONSTRANGIMENTOS, E PROPOSTAS DE MELHORIA**

Foi elaborado e enviado um questionário a alguns Coordenadores de equipa de modo a perceber se concordam com os workflows identificados para os Comerciais, avaliar a sua concordância com os constrangimentos encontrados e com as propostas de melhoria.

#### **3.3.1 Questionário:**

- 1. Concorda com o workflow identificado para a atividade de um DC?*
- 2. De uma escala de 1 a 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, classifique os constrangimentos identificados*

<i>Constrangimento</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>O DC por vezes limita-se a tratar as leads criadas pelo call center e contactos do cliente que possam dar origem a venda.</i>					
<i>A análise do cliente nem sempre é efetuada de forma completa, não efetuando o diagnóstico correto.</i> <i>Uma análise excessiva poderá limitar o DC para propostas futuras.</i>					
<i>A evolução para oportunidade por vezes só é feita após a reunião com o cliente caso resulte em fecho de negócio</i>					
<i>Levantamento incompleto para realização de propostas, levando a apresentação de propostas não ajustadas e portanto investimento de mais tempo do que se tivesse sido efetuado o levantamento de necessidades correto</i>					
<i>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC por vezes apenas regista a Proposta em LT em caso de fecho; Muitos DC's têm dificuldade em pedir propostas em LT e em solicitar autorizações em Gestor de Oferta.</i>					
<i>O DC por vezes opta por enviar a proposta por e-mail em vez de apresentar presencialmente.</i>					
<i>Como o call center tem objetivos de marcação de reuniões, algumas das reuniões agendadas, não visitas indesejadas para o cliente ou sem qualquer oportunidade de negócio.</i>					
<i>O DC nem sempre contacta os clientes das leads de forma a confirmar a existência de oportunidade, acabando o DC por visitar o cliente sem oportunidade de negócio.</i>					

3. De uma escala de 1 a 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, classifique as melhorias propostas

<i>Melhorias</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Definir objetivos específicos de prospeção</i>					
<i>Utilização das aplicações de negócio. Uniformização das aplicações de forma mais centralizada. Uma análise excessiva poderá limitar o DC para propostas futuras.</i>					

<i>Analisar a percentagem de leads que passam a oportunidade e aplicar medidas de melhoria caso se justifique.</i>					
<i>O DC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta. O GC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&amp;S.</i>  <i>O DC poderá recorrer à equipa da pré-venda para auxiliar à recolha de informações e apresentação de proposta ajustada</i>					
<i>Dar relevância e apresentar resultados de registo de propostas. Formação para utilização das aplicações de forma a que o desconhecimento da sua utilização não condicione as vendas.</i>					
<i>O DC poderá enviar um resumo por e-mail, mas apresentar sempre a proposta presencialmente, de modo a permitir demonstrar vantagens e perceber se há necessidade de ajustar a proposta.</i>					

4. Na sua opinião existe mais algum constrangimento atual? Se sim, quais?

5. Na sua opinião existe mais alguma melhoria a aplicar? Se sim, quais?

6. Acharia produtivo os DC's terem um documento de apoio à venda onde se encontram informações detalhadas sobre a sua atividade, nomeadamente descrição das suas tarefas, como fazer, onde fazer, como são controladas e com algumas dicas de produtividade? Porquê?

### 3.3.2 Resultados:

Perante as respostas ao questionário os resultados são os seguintes:

- Existe 100% de concordância com os workflows identificados;
- Em média a concordância com os constrangimentos foi assinalada no valor 4;
- Em média a concordância com as melhorias foi assinalada no valor 4;
- Foi identificado outro constrangimento que refere que as leads não são tratadas com o rigor recomendado;
- Foi proposta outra melhoria onde se sugere que exista maior controlo pessoal no tratamento das leads e oportunidades;
- E houve 100% de concordância sobre a existência de um documento de apoio à venda.

De acordo com estes resultados foi realizado um Guia de Venda de Soluções Empresariais, que será referido seguidamente.

### 3.4 DOCUMENTOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE VENDA

Dada a importância no Controlo Interno da definição de responsabilidades, funções e procedimentos, foram criados dois procedimentos (um para cada departamento aqui referido), de forma a não só evitar erros na execução da atividade dos Comerciais, como também para apoio à venda, aumentando a eficácia do cumprimento de objetivos e consequentemente a rentabilidade da empresa.

Como é possível verificar nos documentos criados (Apêndice A1), foi identificado o workflow das atividades como orientação das suas atividades rotineiras. Para cada atividade foi descrito o modo de proceder, nomeadamente a resposta às perguntas “Como?”, “Onde?” e “Quem?”, como também foram descritos os pontos de controlo associados a cada atividade e efetuadas algumas observações, nomeadamente indicações de melhores práticas de atuação.

Para além dos objetivos a que os comerciais são propostos, estes são também avaliados através de um inquérito efetuado aos clientes pertencentes às carteiras dos comerciais. Faz então parte deste documento o questionário que é efetuado aos clientes, de modo a que os comerciais entendam a forma como são avaliados pelos clientes com o objetivo de melhorar a sua relação com os mesmos considerando também este questionário que pretende avaliar a satisfação do cliente com a prestação do comercial.

É ainda disponibilizada uma lista das principais aplicações de negócio disponíveis e sua função, uma vez que se verificou que existem comerciais que não têm conhecimento do funcionamento de algumas aplicações, nomeadamente Gestor de Oferta, SAP RMCA, Sit-e e GesVen.

A não utilização destas aplicações limita o cumprimento das funções a que são responsabilizados os comerciais, pelo que deverá ser motivada a sua utilização e em caso de necessidade participar em formações dedicadas ao funcionamento destas aplicações.

Ainda neste documento, foi introduzido um capítulo com questões chave, cuja resposta deve ser recolhida para o correto levantamento de necessidades no cliente de acordo com os P&S que se ajustam. O não correto levantamento destas informações, leva ao pedido incompleto de proposta, o que conduz à apresentação de uma solução não ajustada às necessidades do cliente e portanto à reformulação da proposta.

Este erro, que se notou frequente, principalmente na DPM dada a maior complexidade nas soluções, traduz-se num gasto de recursos desnecessário caso toda a informação necessária fosse corretamente recolhida.

Este documento auxiliará um colaborador que integre a atividade de comercial na empresa, de modo a que mais rapidamente, se inteire das suas atividades rotineiras e entenda os processos internos da sua responsabilidade.

Para comerciais já existente, deverá ser um documento de consulta em caso de dúvida na sua atividade profissional.

## CONCLUSÃO

No âmbito do objetivo que foi proposto neste projeto, e após os resultados obtidos, verifica-se que foi concluído o projeto com sucesso, na medida em que os objetivos propostos foram realizados. Concretamente, tomou-se contacto direto com a atividade comercial em estudo, permitindo o levantamento das bases de estudo para o projeto, a identificação de constrangimentos ligados à atividade e a proposta de melhorias. Como sustento à concordância das equipas comerciais com as propostas de melhoria realizadas, foi verificado através de questionário que existe necessidade de efetuar melhorias na atividade dos comerciais, que podem ser combatidas essencialmente por formação na área de aplicações de negócio e incutir uma cultura proactiva nos comerciais.

Com base nestas conclusões, foi elaborado um guia de vendas de apoio às atividades dos comerciais que irá ser proposto à direção para implementação. Uma vez que estão a ser efetuadas algumas alterações nas atividades dos comerciais, este guia irá futuramente ser adaptado aos novos processos.

Sendo uma empresa de grande dimensão com processos complexos, a principal limitação correspondeu ao tempo de modo a que fosse possível recolher toda a informação necessária sobre os processos e modo de operação dos comerciais. Assim sendo, não foi possível obter feedback real sobre as melhorias propostas, pelo que este projeto deverá ter continuidade no acompanhamento da implementação das mesmas.

## BIBLIOGRAFIA

ATTIE, Willian. Auditoria: Conceitos e aplicação. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Marcelo C. Auditoria: um curso moderno e completo. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPERS & LYBRAND e I.A.I. Espanha; *Los Nuevos Conceptos Del Control Interno* (Informe COSO); Editora Diaz de Santos; 1997

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); *Internal Control- Integrated Framework*; 1994

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*; 2009

HIGHTAWER, Rose; *Internal Controls Policies and Procedures*; Willey 2009

QUEIROZ ET AL., 2008 apud VALE,2004,P.19

Sites:

[www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

[www.coso.org](http://www.coso.org)



## **APÊNDICES**

### **A.1 – GUIAS DE VENDA DE SOLUÇÕES EMPRESARIAIS**

# Guia de Venda de Soluções Empresariais

DPM

31/10/2013





## ÍNDICE

1	Objetivo.....	3
2	Âmbito.....	3
3	Descrição .....	3
3.1	Conceitos .....	3
3.2	Processo de atividade dos Comerciais .....	4
3.3	Procedimento do Processo das Atividades dos Comerciais.....	4
4	Anexos.....	12
4.1	Questionário ao cliente para avaliação da prestação do GC.....	12
4.2	Principais aplicações PT de negócio disponíveis .....	13
4.3	Informações chave a recolher para alguns P&S .....	14



### 1 OBJETIVO

Serve o presente documento para fornecer apoio às atividades de venda de produtos e serviços pela área comercial DPM, desde a deteção da lead/oportunidade até à implementação da solução.

### 2 ÂMBITO

Aplica-se aos Gestores Comerciais do departamento comercial DPM.

### 3 DESCRIÇÃO

#### 3.1 CONCEITOS

*Lead* – Qualquer possibilidade de negócios identificada que ainda não foi confirmada pelo cliente.

*Oportunidade* – Possibilidade de negócio confirmada pelo cliente.

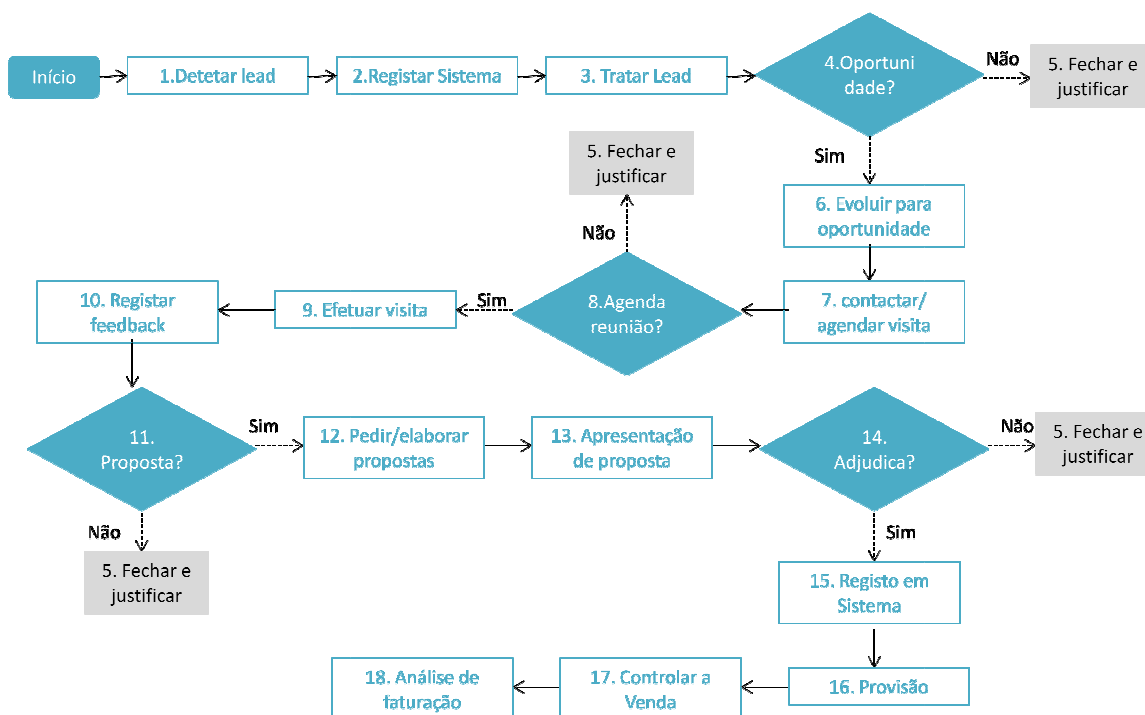
*Pedido Simples* – Soluções simples com valores tabelados onde não é necessária intervenção da pré-venda. Exemplos: Banda Larga Móvel, linha de rede, adsl Telepac.

*Proposta Standard* – Soluções complexas com valores tabelados sem necessidade de intervenção da pré-venda.

*Proposta* – Soluções onde é necessária intervenção da pré-venda. Exemplos: VPN, Fibra@Web, Gestão de Frotas.



### 3.2 PROCESSO DE ATIVIDADE DOS COMERCIAIS



### 3.3 PROCEDIMENTO DO PROCESSO DAS ATIVIDADES DOS COMERCIAIS

Segue-se uma descrição do modo que o GC deverá proceder nos passos mais importantes do processo de venda.

1. Detetar Lead	
Como?	<p>A lead pode ter origem no cliente ou na PT.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cliente - este poderá ligar para o contacto geral da PT, o qual é encaminhado, ou ligar diretamente para o Gestor.</li><li>• PT - a lead pode ser detetada pelos serviços de call-center, pelo comercial por prospeção, ou por qualquer elemento da organização. Existe ainda uma equipa de dinamização que cria leads para os Gestores Comerciais.</li></ul>
Onde?	-
Quem?	Call-center; GC; Departamento de dinamização; cliente.
Controlo	Análise de leads registadas em LT pela coordenação.
Observações	A equipa de dinamização cria trimestralmente leads nos clientes de



	<p>carteira que deverão ser tratadas de acordo com a campanha associada.</p> <p>Além destas leads de clientes de carteira, o GC deverá procurar detetar outras leads, de modo a aumentar o seu desempenho e cumprir objetivos propostos.</p> <p>Poderá efetuar de acordo com as campanhas carregadas em LT ou por prospeção.</p>
--	--

2. Registar no Sistema	
Como?	<p>A lead deve ser registada em LT pelo call-center, pelo Gestor Comercial, ou pela equipa de dinamização com a seguinte informação:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Origem da Lead;</li><li>• Prioridade da Lead;</li><li>• Grau de interesse do Cliente;</li><li>• Campanha; e</li><li>• Contacto do cliente.</li></ul>
Onde?	LT
Quem?	Call-center; GC; Departamento de dinamização;
Controlo	Análise de leads registadas em LT pela coordenação.
Observações	<p>A informação registada em LT deverá ser cuidadosamente preenchida para um correto tratamento de dados. Nomeadamente, o contacto do cliente registado, será o contacto que é utilizado na análise de satisfação do cliente quanto à prestação do GC.</p> <p>Uma das questões efetuadas ao contacto é se conhece o GC. Se o contacto inserido não for o correto, o GC poderá conhecer o interlocutor da empresa, mas não será este a responder e portanto a sua avaliação será inferior à real.</p> <p>Em anexo as perguntas efetuadas aos contactos em LT para avaliação de prestação do GC.</p>

3. Tratar a Lead	
Como?	Para tratar a lead o GC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para



	tal, o GC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades
Onde?	Aplicações de negócio PT.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads que são evoluídas para oportunidade em relação ao número de leads que são fechadas.
Observações	Deverá efetuar-se uma análise detalhada do portfólio de produtos do cliente, faturação do cliente e a possibilidade de implementação de outros serviços. Contudo uma análise excessiva poderá levar a uma preparação de abordagem ao cliente que poderá não corresponder às necessidades do cliente, limitando a visão do GC, o que leva ao bloqueio na argumentação para com o cliente. Deverá recolher-se toda a informação que poderá ser útil na negociação, mas não levar uma ideia pré definida de venda.

5. Justificar e fechar a Lead	
Como?	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechar a lead e justificar.
Onde?	LT.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads por tratar por trimestre.
Observações	Todas as leads de campanha proactiva devem ser tratadas. Caso não seja registado em sistema na altura real de tratamento não é possível à coordenação analisar de forma correta o tratamento das mesmas, podendo achar que estas não estão a ser tratadas.

6. Evoluir para oportunidade	
Como?	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.



Onde?	LT.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads que são evoluídas para oportunidade.
Observações	Caso o GC verifique oportunidade em determinada lead, deverá evoluí-la para oportunidade mesmo que não resulte em venda. Só assim é possível analisar o tratamento das leads pelo GC. Se apenas forem evoluídas as leads que resultam em venda, a percentagem de leads que passam a oportunidade será muito reduzida, induzindo ao erro que a deteção de oportunidade poderá não estar a ser realizada corretamente.

7. Agendar visita	
Como?	Detetada oportunidade, o GC deverá agendar reunião com o cliente, registando na agenda LT a visita. Tem de referir: <ul style="list-style-type: none"><li>• o tipo de atividade,</li><li>• a campanha,</li><li>• a duração prevista, e</li><li>• a data e hora da atividade.</li></ul>
Onde?	LT
Quem?	GC
Controlo	Análise pela coordenação de 12 visitas semanais a 12 NIF's diferentes.
Observações	<p>Os objetivos de venda nem sempre são possíveis de alcançar com as leads de campanha proactiva. O GC deverá procurar agendar reuniões com prospeção de modo a auxiliar no cumprimento de número de reuniões semanais e do cumprimento de objetivos de vendas.</p> <p>Momentos antes da deslocação do GC para o local da reunião com o cliente, o GC deverá confirmar a reunião através de contacto telefónico de modo a evitar situações de deslocação sem efeito.</p>

9. Realizar a visita
----------------------





Como?	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	GC
Controlo	Análise pela coordenação de 12 visitas semanais a 12 NIF's diferentes.
Observações	O GC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta, de modo a evitar reformulações de propostas devido à incompleta recolha de informações. O GC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S. Em anexo algumas informações chave que devem ser recolhidas de acordo com o produto/serviço – Anexo 4.2.

10. Registrar feedback da visita	
Como?	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.
Onde?	LT.
Quem?	GC.
Controlo	Análise da coordenação sobre 100% das visitas com feedback.
Observações	-

12. Pedir/Elaborar proposta	
Como?	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o GC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o GC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o GC pela mesma aplicação.</p> <p>O GC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica</p>



	para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.
Onde?	LT; Gestor de Oferta.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação dos tempos de elaboração de proposta.
Observações	Todas as propostas deverão ser registadas em LT e não apenas as que resultam em venda. Se apenas forem registadas as propostas que resultam em venda, a percentagem de oportunidades que é apresentada proposta será muito reduzida, induzindo ao erro que aos processos de venda poderão não estar a ser realizados corretamente.

13. Apresentar proposta	
Como?	Elaborada a proposta o GC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar a pedir/elaborar proposta. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação das propostas no estado "Entregue ao cliente".
Observações	<p>As propostas deverão, sempre que possível, ser apresentadas presencialmente no cliente, de forma a ser possível perceber se está ajustada às necessidades, se corresponde às expectativas do cliente e de forma a ser possível "defender" a proposta argumentando.</p> <p>Paralelamente poderá enviar-se por e-mail um resumo das condições dos P&amp;S apresentados.</p>



	Todos os pormenores devem ser referidos de modo a não existirem reclamações posteriormente.
--	---

15. Registo no sistema	
Como?	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.
Onde?	LT e Gestor de Oferta, caso se aplique.
Quem?	GC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de propostas aceites e dos tempos até ser aceite.
Observações	-

16. Provisão	
Como?	<p>Adjudicado o produto/serviço, o GC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• o GC pede os contratos necessários devidamente preenchidos ao assistente;</li><li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária;</li><li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço.</li></ul> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li></ul>
Onde?	LT.
Quem?	GC.
Controlo	Os contratos são entregues para as devidas caixas de provisão que confirmam as assinaturas do contrato, campanhas aplicadas e condições aprovadas, caso seja o caso. As soluções implementadas são o principal indicador de vendas, traduzidas em RGU's.
Observações	-



17. Controlar a Venda	
Como?	O GC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade
Onde?	Aplicações PT Negócios.
Quem?	GC.
Controlo	Associação da venda ao GC.
Observações	A provisão deverá ser acompanhada pelo GC de modo a verificar a conformidade com o acordado com o cliente e se as vendas ficaram associadas ao GC para efeitos de cumprimento de objetivos e comissionamento.

18. Análise de faturação	
Como?	Após o serviço implementado ou o produto fornecido, o GC deverá analisar a primeira faturação de modo a comparar com as condições acordadas com o cliente. Caso não esteja de acordo, deverá intervir no sentido de corrigir.
Onde?	Aplicações PT Negócios.
Quem?	GC.
Controlo	-
Observações	Para efeitos de qualidade da prestação do GC perante o cliente é preferível ser o GC a detetar erros de faturação e avisar o cliente que o mesmo será corrigido, do que o cliente contactar no sentido de reclamar as condições acordadas.



## 4 ANEXOS

### 4.1 QUESTIONÁRIO AO CLIENTE PARA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO GC.

Com uma periodicidade trimestral, o ISCE (Índice de satisfação do clientes empresariais) aborda os clientes de carteira do GC.

Sendo os clientes elegíveis para a análise os que:

- Não mudaram de Gestor Comercial no trimestre anterior;
- Deram autorização de contacto telemarketing;
- Não tenham respondido ao questionário no trimestre anterior;
- Não estejam em lista amarela;
- Não tenham NIFs 1 e 2 com campanhas e-escola e e-escolinha.

Na abordagem telefónica os Clientes são contactados conforme a seguinte tabela:

Se parque disponível:	Regras para Amostra/Listagem
<= 36 Clientes	Envio BD e Quota = 100%
36-150 Clientes	Envio BD = 100% e Quota = 35
150-400 Clientes	Envio BD = 100% e Quota = 50
> 400 Clientes	Envio BD = 400 e Quota = 100

Inclui as seguintes questões diretas:

- Facilidade de contacto com o GC;
- Iniciativa do GC;
- Satisfação com as informações e propostas apresentadas pelo GC (adequação de propostas às necessidades do cliente);
- Satisfação com o empenho e envolvimento do GC no esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas expostos (acompanhamento);
- Satisfação com a simpatia e cordialidade do GC;

O inquérito telefónico inclui ainda uma questão indireta na qual se pretende aferir se o cliente conhece/reconhece ter GC.



## 4.2 PRINCIPAIS APLICAÇÕES PT DE NEGÓCIO DISPONÍVEIS

Aplicação	Descrição	Acesso
<b>CIMS</b>	Portfólio do parque fixo dos clientes.	Instalação da aplicação no PC
<b>CRM ONE</b>	Registo de todas as interações da PT com o cliente	<a href="http://sbl8pwebvip.telecom.pt/sso_ecommunications_ptg/start.swe?SWECmd=Login&amp;SWEPL=1&amp;SRN=&amp;SWETS=1377623903">http://sbl8pwebvip.telecom.pt/sso_ecommunications_ptg/start.swe?SWECmd=Login&amp;SWEPL=1&amp;SRN=&amp;SWETS=1377623903</a>
<b>Descontos Seletivos</b>	Verificação de descontos atribuídos ao cliente, no parque móvel.	<a href="http://intranet.tmn.pt/descontos/search/home.action">http://intranet.tmn.pt/descontos/search/home.action</a>
<b>HEKA</b>	“Biblioteca” interna sobre os P&S da PT, quanto a campanhas, tarifários, processos, etc.	<a href="http://heka.telecom.pt/psc/ccil/">http://heka.telecom.pt/psc/ccil/</a>
<b>Lead Tracking</b>	Gestão Carteira de Clientes; agenda; pedidos de propostas.	<a href="https://leadtracking.telecom.pt">https://leadtracking.telecom.pt</a>
<b>Mobilix</b>	Portfólio do parque móvel do cliente	Instalação da aplicação no PC
<b>PIU</b>	Pesquisa clientes; informação serviços dos clientes (fixo e móvel); faturação média	<a href="http://piu.telecom.pt/piu_v2/">http://piu.telecom.pt/piu_v2/</a>
<b>SAP RMCA</b>	Consulta de faturação e dívidas, entre outros.	Instalação da aplicação no PC
<b>SCOE-Gestor Oferta</b>	Pedido de aprovação de tarifários e/ou descontos em propostas de Voz e Dados Móveis.	<a href="http://intranet.tmn.pt/goferta/login.jsp">http://intranet.tmn.pt/goferta/login.jsp</a>
<b>SFA</b>	Inserir vendas; Viabilidades de adsl, IPTV e Fibra.	<a href="http://portalsfa.telecom.pt/seguranca/login.aspx?ReturnUrl=%2f">http://portalsfa.telecom.pt/seguranca/login.aspx?ReturnUrl=%2f</a>
<b>SIT-e</b>	Portfólio do parque Prime do cliente.	<a href="http://sit-e.telecom.pt/siteevoi/">http://sit-e.telecom.pt/siteevoi/</a>
<b>Xamix</b>	Consulta de consumos do parque móvel do cliente.	<a href="http://intranet.tmn.pt/xamix/faces/xamixapp/facturado/facturado.jsp?Inicio=true">http://intranet.tmn.pt/xamix/faces/xamixapp/facturado/facturado.jsp?Inicio=true</a>
<b>SIREL</b>	Consulta de requisições de instalação de parque fixo.	Instalação da aplicação no PC
<b>GesVen</b>	Pedidos de desmontagem	<a href="http://gesven.telecom.pt/default.asp">gesven.telecom.pt/default.asp</a>



<b>Portal de Viabilidades</b>	Consulta de viabilidades de adsl, IPTV e Fibra	<a href="http://portalviabilidades.telecom.pt/">http://portalviabilidades.telecom.pt/</a>
<b>Proposal Center</b>	Download de Templates de folhetos, propostas e especificações de equipamentos.	<a href="http://tmnsediis01.tmn.corp.pt.com/IntProfissionais/Exp/Propostas/default.asp">http://tmnsediis01.tmn.corp.pt.com/IntProfissionais/Exp/Propostas/default.asp</a>

### 4.3 INFORMAÇÕES CHAVE A RECOLHER PARA ALGUNS P&S

#### Voz Móvel:

- Quantos cartões?
- Qual o consumo de minutos por mês?
- Cliente valoriza intraconta?
- Faz sentido criar tarifário para administradores e outro para colaboradores?
- Existe consumo de dados? Quanto?
- Valorizam equipamentos?
- Prefere conta partilhada ou individual para cada colaborador?
- Implementação para que data?

#### Voz Fixa:

- Quantas chamadas em simultâneo para o exterior são necessárias?
- Quantas extensões internas são necessárias?
- Existe necessidade de comunicações ilimitadas para a rede fixa nacional?
- Fazem chamadas internacionais? Para onde?

#### Internet Fixa:

- Qual o uso que a empresa faz da internet?
- Existe necessidade de acesso dedicado?
- Quais as velocidades que pretendem?
- O upload é valorizado?
- É necessário IP Fixo? De LAN e de WAN?

#### VPN:

- Quantos sites estão envolvidos e quais as suas moradas completas?
- Valorizam o nível de segurança do acesso?
- O upload é valorizado?
- É necessário IP Fixo de LAN e WAN?
- Quais as velocidades que pretendem?

#### Gestão de Frotas:

- Quantas viaturas estão envolvidas?
- Pretendem apenas controlo de localização ou também de consumos?
- Quais as marcas e modelos das viaturas?



## Guia de Venda de soluções empresariais – DPM

- Pretende dispositivo de GPS com visor nas viaturas?



# Guia de Venda de Soluções Empresariais

DFC

31/10/2013





## ÍNDICE

1	Objetivo.....	3
2	Âmbito.....	3
3	Descrição .....	3
3.1	Conceitos .....	3
3.2	Processos das Atividades dos Comerciais .....	4
3.3	Procedimento do Processo das Atividades dos Comerciais por Prospeção....	5
3.4	Procedimento do Processo das Atividades dos Comerciais pelo Call Center	11
4	Anexos.....	17
4.1	Questionário ao cliente para avaliação da prestação do DC.....	17
4.2	Principais aplicações de negócio PT disponíveis .....	18
4.3	Informações chave a recolher para alguns P&S .....	19



### 1 OBJETIVO

Serve o presente documento para fornecer apoio às atividades de venda de produtos e serviços pela área comercial DFC, desde a deteção da lead/oportunidade até à implementação da solução.

### 2 ÂMBITO

Aplica-se aos Delegados Comerciais do departamento comercial DFC.

### 3 DESCRIÇÃO

#### 3.1 CONCEITOS

*Lead* – Qualquer possibilidade de negócios identificada que ainda não foi confirmada pelo cliente.

*Oportunidade* – Possibilidade de negócio confirmada pelo cliente.

*Pedido Simples* – Soluções simples com valores tabelados onde não é necessária intervenção da pré-venda. Exemplos: Banda Larga Móvel, linha de rede, adsl Telepac.

*Proposta Standard* – Soluções complexas com valores tabelados sem necessidade de intervenção da pré-venda.

*Proposta* – Soluções onde é necessária intervenção da pré-venda. Exemplos: VPN, Fibra@Web, Gestão de Frotas.

### 3.2 PROCESSOS DAS ATIVIDADES DOS COMERCIAIS

No departamento comercial DFC, existem essencialmente dois tipos de processos de venda: as oportunidades resultantes de atividades marcadas pela equipa de call center, e oportunidades detetadas pelo DC.

De seguida encontra-se o esquema e a descrição desses dois processos de venda.

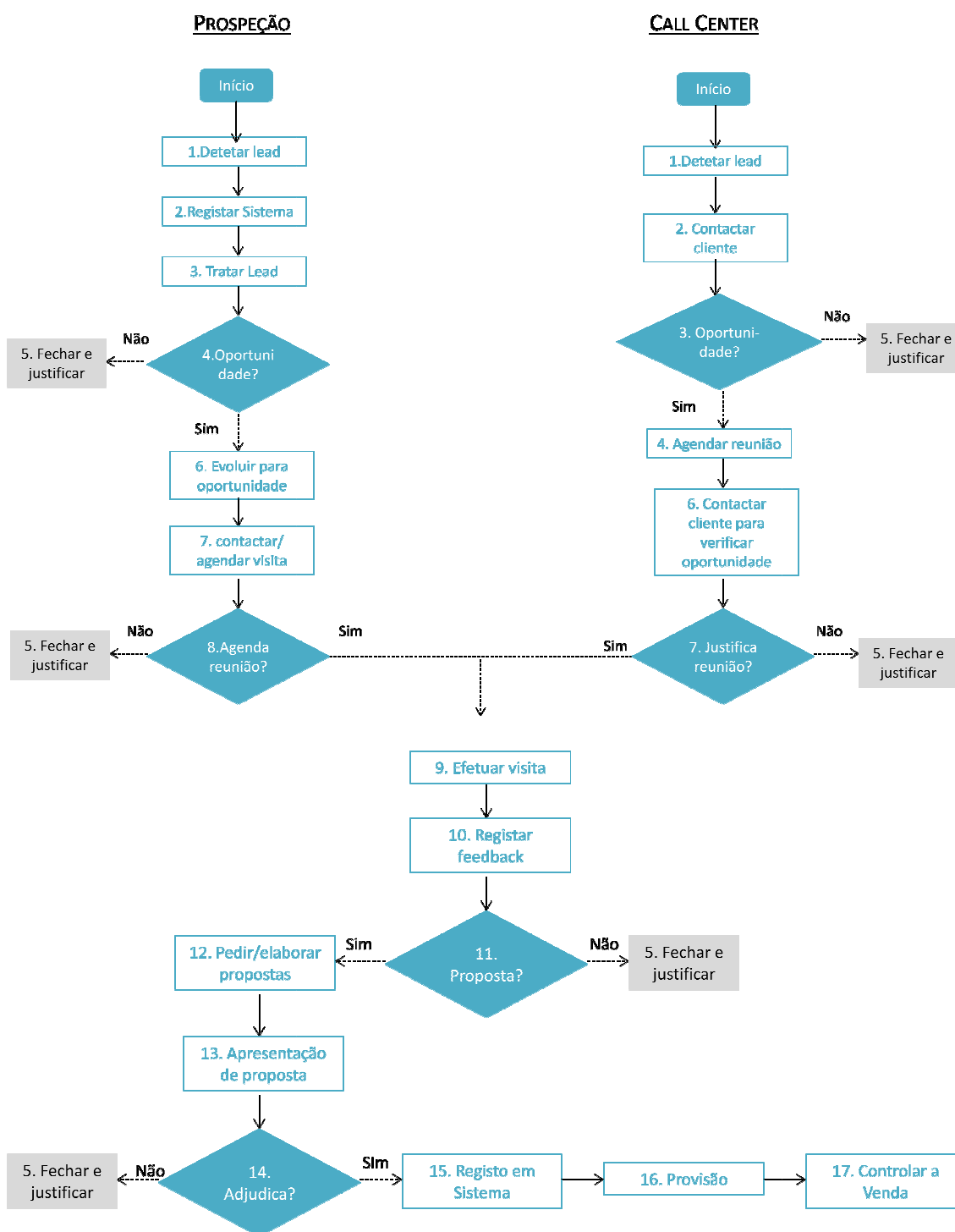


Figura 9 - Processos de venda DFC.



### 3.3 PROCEDIMENTO DO PROCESSO DAS ATIVIDADES DOS COMERCIAIS POR PROSPEÇÃO

Segue-se uma descrição do modo que o DC deverá proceder nos passos mais importantes do processo de venda, caso seja uma oportunidade detetada por prospeção.

4. Detetar Lead	
Como?	A lead por prospeção poderá ter várias origens, como listagens de potenciais clientes fornecida pela coordenação, clientes conhecidos, pesquisa de empresas, etc.
Onde?	-
Quem?	DC
Controlo	Análise de leads registadas em LT pela coordenação.
Observações	As atividades agendadas pelo call center nem sempre são suficientes para o cumprimento de objetivos, assim estas leads permitirão aumentar o desempenho do DC levando-o a cumprir os objetivos propostos.

5. Registrar no Sistema	
Como?	A lead deve ser registada em LT pelo Delegado Comercial, caso não exista já lead criada através das campanhas da equipa de dinamização, com a seguinte informação: <ul style="list-style-type: none"><li>• Origem da Lead;</li><li>• Prioridade da Lead;</li><li>• Grau de interesse do Ciente;</li><li>• Campanha; e</li><li>• Contacto do cliente.</li></ul>
Onde?	LT
Quem?	DC
Controlo	Análise de leads registadas em LT pela coordenação.
Observações	A informação registada em LT deverá ser cuidadosamente preenchida para um correto tratamento de dados. Nomeadamente,



	<p>o contacto do cliente registado, será o contacto que é utilizado na análise de satisfação do cliente quanto à prestação do DC.</p> <p>Uma das questões efetuadas ao contacto é se conhece o DC. Se o contacto inserido não for o correto, o DC poderá conhecer o interlocutor da empresa, mas não será este a responder e portanto a sua avaliação será inferior à real.</p> <p>Em anexo as perguntas efetuadas aos contactos em LT para avaliação de prestação do DC – Anexo 4.1.</p>
--	---

6. Tratar a Lead	
Como?	Para tratar a lead o DC deverá analisar o cliente, percebendo qual o portfólio de serviços do cliente e verificar a viabilidade da lead. Para tal, o DC poderá contactar o cliente de forma a confirmar as suas necessidades
Onde?	Aplicações de negócio PT.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads que são evoluídas para oportunidade em relação ao número de leads que são fechadas.
Observações	<p>Deverá efetuar-se uma análise detalhada do portfólio de produtos do cliente, faturação do cliente e a possibilidade de implementação de outros serviços. Contudo uma análise excessiva poderá levar a uma preparação de abordagem ao cliente que poderá não corresponder às necessidades do cliente, limitando a visão do DC, o que leva ao bloqueio na argumentação para com o cliente. Deverá recolher-se toda a informação que poderá ser útil na negociação, mas não levar uma ideia pré definida de venda.</p> <p>Em anexo encontra-se um resumo das principais aplicações disponíveis e suas funções, anexo 4.2.</p>

5. Justificar e fechar a Lead	
Como?	Caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e



	justificar.
Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads por tratar por trimestre.
Observações	Todas as leads de campanha proactiva devem ser tratadas. Caso não seja registado em sistema na altura real de tratamento não é possível à coordenação analisar de forma correta o tratamento das mesmas, podendo achar que estas não estão a ser tratadas.

8. Evoluir para oportunidade	
Como?	Caso seja detetada oportunidade na lead, deverá evoluir-se a lead para oportunidade em LT.
Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de leads que são evoluídas para oportunidade.
Observações	Caso o DC verifique oportunidade em determinada lead, deverá evoluí-la para oportunidade mesmo que não resulte em venda. Só assim é possível analisar o tratamento das leads pelo DC. Se apenas forem evoluídas as leads que resultam em venda, a percentagem de leads que passam a oportunidade será muito reduzida, induzindo ao erro que a deteção de oportunidade poderá não estar a ser realizada corretamente.

9. Agendar visita	
Como?	Detetada oportunidade, o DC deverá agendar reunião com o cliente, registando na agenda LT a visita. Tem de referir: <ul style="list-style-type: none"><li>• o tipo de atividade,</li><li>• a campanha,</li><li>• a duração prevista, e</li><li>• a data e hora da atividade.</li></ul>
Onde?	LT



Quem?	DC
Controlo	Análise pela coordenação do número de visitas semanais.
Observações	Os objetivos de venda nem sempre são possíveis de alcançar com as oportunidades criadas pelo cal-center. O DC deverá procurar agendar reuniões com prospeção de modo a auxiliar no cumprimento de número de reuniões semanais e do cumprimento de objetivos de vendas.

11. Realizar a visita	
Como?	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	DC
Controlo	Análise pela coordenação do número de visitas por semana.
Observações	O DC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta, de modo a evitar reformulações de propostas devido à incompleta recolha de informações. O DC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S. Em anexo algumas informações chave que devem ser recolhidas de acordo com o produto/serviço – Anexo 4.3.

12. Registrar feedback da visita	
Como?	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.
Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Análise da coordenação sobre 100% das visitas com feedback.
Observações	-

14. Pedir/Elaborar proposta
-----------------------------





Como?	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação.</p> <p>O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.</p>
Onde?	LT; Gestor de Oferta.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação dos tempos de elaboração de proposta.
Observações	Todas as propostas deverão ser registadas em LT e não apenas as que resultam em venda. Se apenas forem registadas as propostas que resultam em venda, a percentagem de oportunidades que é apresentada proposta será muito reduzida, induzindo ao erro que aos processos de venda poderão não estar a ser realizados corretamente.

15. Apresentar proposta	
Como?	Elaborada a proposta o DC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar a pedir/elaborar proposta. Em LT deverá efetuar-se o registo de "Entregue ao cliente".
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	DC.



Controlo	Análise pela coordenação das propostas no estado “Entregue ao cliente”.
Observações	<p>As propostas deverão, sempre que possível, ser apresentadas presencialmente no cliente, de forma a ser possível perceber se está ajustada às necessidades, se corresponde às expectativas do cliente e de forma a ser possível “defender” a proposta argumentando.</p> <p>Paralelamente poderá enviar-se por e-mail um resumo das condições dos P&amp;S apresentados.</p> <p>Todos os pormenores devem ser referidos de modo a não existirem reclamações posteriormente.</p>

19. Registo no sistema	
Como?	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.
Onde?	LT e Gestor de Oferta, caso se aplique.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de propostas aceites e dos tempos até ser aceite.
Observações	-

20. Provisão	
Como?	<p>Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• o DC preenche os contratos necessários,</li><li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e</li><li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser implementado o serviço.</li></ul> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• regista-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li></ul>



Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Os contratos são entregues para as devidas caixas de provisão que confirmam as assinaturas do contrato, campanhas aplicadas e condições aprovadas, caso seja o caso. As soluções implementadas são o principal indicador de vendas, traduzidas em RGU's.
Observações	-

21. Controlar a Venda	
Como?	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade.
Onde?	Aplicações PT Negócios.
Quem?	DC.
Controlo	Associação da venda ao DC.
Observações	A provisão deverá ser acompanhada pelo DC de modo a verificar a conformidade com o acordado com o cliente e se as vendas ficaram associadas ao DC para efeitos de cumprimento de objetivos e comissionamento.

### 3.4 PROCEDIMENTO DO PROCESSO DAS ATIVIDADES DOS COMERCIAIS PELO CALL CENTER

Segue-se uma descrição do modo que o DC deverá proceder nos passos mais importantes do processo de venda, caso seja uma oportunidade registada pelo call center.

1. Detetar Lead	
Como?	A equipa do call center tem leads que contacta de modo a detetar oportunidades - outbound. Poderão ser ainda detetadas lead por contacto do cliente – inbound.
Onde?	LT
Quem?	Call center; cliente



Controlo	-
Observações	-

2. Contactar cliente	
Como?	Para leads outbound, a equipa do call center contacta o cliente no sentido de agendar reunião na agenda do DC.
Onde?	LT
Quem?	Call center
Controlo	Objetivo de número de reuniões agendadas.
Observações	-

7. Agendar reunião	
Como?	Tanto para leads de outbound como inbound, o operador call center agenda reunião com o DC.
Onde?	LT
Quem?	Call center
Controlo	Objetivo de número de reuniões agendadas.
Observações	-

5. Justificar e fechar a Lead	
Como?	Para as leads de outbound, caso não se verifique oportunidade, a lead deverá ser fechada e justificar.
Onde?	LT.
Quem?	DC/Call center
Controlo	-
Observações	-



6. Contactar o cliente para verificar oportunidade.	
Como?	O DC deverá contactar os clientes de leads criadas por outbound, de modo a confirmar a existência de oportunidade e recolher informação para a reunião.
Onde?	-
Quem?	DC.
Controlo	-
Observações	É importante contactar o cliente antes da reunião de modo a verificar a viabilidade da reunião e não fazer visitas que não justifiquem.

9. Realizar a visita	
Como?	Realização de visita, onde deverá ser efetuado o levantamento das necessidades do cliente, considerando o tipo de negócio, dimensão, viabilidades e P&S adequados.
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	DC
Controlo	Análise pela coordenação do número de visitas por semana.
Observações	O DC deve efetuar todas as perguntas chave necessárias para recolher a informação ajustada a cada proposta, de modo a evitar reformulações de propostas devido à incompleta recolha de informações. O DC poderá ter uma lista de informação a recolher para cada P&S. Em anexo algumas informações chave que devem ser recolhidas de acordo com o produto/serviço – Anexo 4.2.

10. Registrar feedback da visita	
Como?	Após a visita ao cliente é necessário registar em LT o resultado da mesma, indicando um breve resumo da mesma.
Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Análise da coordenação sobre 100% das visitas com feedback.



Observações	-
-------------	---

12. Pedir/Elaborar proposta	
Como?	<p>No caso de pedidos simples e propostas standard, o DC deverá criar a proposta através dos templates disponíveis e registar em LT os produtos das propostas. Para propostas que envolvem intervenção de pré-venda, o DC deverá elaborar o pedido em LT (soluções complexas de dados, entre outros). Para tarifários específicos ou pedidos de desconto de Voz e Dados móveis deverá ser efetuado o pedido de aprovação em Gestor de Oferta. A mesma será enviada para o DC pela mesma aplicação.</p> <p>O DC deverá verificar a necessidade de autorização hierárquica para apresentação de proposta. Caso exista necessidade de autorização hierárquica deverá solicitar via e-mail e anexar aprovação ao LT.</p>
Onde?	LT; Gestor de Oferta.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação dos tempos de elaboração de proposta.
Observações	Todas as propostas deverão ser registadas em LT e não apenas as que resultam em venda. Se apenas forem registadas as propostas que resultam em venda, a percentagem de oportunidades que é apresentada proposta será muito reduzida, induzindo ao erro que aos processos de venda poderão não estar a ser realizados corretamente.

13. Apresentar proposta	
Como?	Elaborada a proposta o DC deverá agendar nova reunião com o cliente (registando em LT) para apresentar a proposta e averiguar necessidade de ajustar a mesma, ou comparar com propostas da concorrência. Em caso de necessidade de reformular proposta, voltar a pedir/elaborar proposta. Em LT deverá efetuar-se o registo



	de "Entregue ao cliente".
Onde?	Nas instalações do cliente ou outro local combinado.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação das propostas no estado "Entregue ao cliente".
Observações	<p>As propostas deverão, sempre que possível, ser apresentadas presencialmente no cliente, de forma a ser possível perceber se está ajustada às necessidades, se corresponde às expectativas do cliente e de forma a ser possível "defender" a proposta argumentando.</p> <p>Paralelamente poderá enviar-se por e-mail um resumo das condições dos P&amp;S apresentados.</p> <p>Todos os pormenores devem ser referidos de modo a não existirem reclamações posteriormente.</p>

15. Registo no sistema	
Como?	Caso a proposta seja aceite pelo cliente, deverá ser inserido em LT os produtos aceites pelo cliente. Para propostas que envolvem pré-venda, só após ser registada a adjudicação é dado início à implementação.
Onde?	LT e Gestor de Oferta, caso se aplique.
Quem?	DC.
Controlo	Análise pela coordenação do número de propostas aceites e dos tempos até ser aceite.
Observações	-

16. Provisão	
Como?	<p>Adjudicado o produto/serviço, o DC deverá iniciar a provisão. Para pedidos simples e pedidos em Gestor de Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• o DC preenche os contratos necessários,</li><li>• pede assinatura pelo cliente e respetiva documentação necessária, e</li><li>• entrega contratos assinados ao assistente para ser</li></ul>



	<p>implementado o serviço.</p> <p>Para propostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>registra-se em LT a aceitação pelo cliente e a equipa de gestão do projeto inicia a implementação da solução, sendo enviado contrato posteriormente.</li> </ul>
Onde?	LT.
Quem?	DC.
Controlo	Os contratos são entregues para as devidas caixas de provisão que confirmam as assinaturas do contrato, campanhas aplicadas e condições aprovadas, caso seja o caso. As soluções implementadas são o principal indicador de vendas, traduzidas em RGU's.
Observações	-

17. Controlar a Venda	
Como?	O DC deverá ir acompanhando a provisão de forma a intervir caso algum processo não esteja a decorrer em conformidade
Onde?	Aplicações PT Negócios.
Quem?	DC.
Controlo	Associação da venda ao DC.
Observações	A provisão deverá ser acompanhada pelo DC de modo a verificar a conformidade com o acordado com o cliente e se as vendas ficaram associadas ao DC para efeitos de cumprimento de objetivos e comissionamento.





## 4 ANEXOS

### 4.1 QUESTIONÁRIO AO CLIENTE PARA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO DC.

Com uma periodicidade trimestral, o ISCE (Índice de satisfação do clientes empresariais) aborda os clientes de carteira do DC.

Sendo os clientes elegíveis para a análise os que:

- Não mudaram de Delegado Comercial no trimestre anterior;
- Deram autorização de contacto telemarketing;
- Não tenham respondido ao questionário no trimestre anterior;
- Não estejam em lista amarela;
- Não tenham NIFs 1 e 2 com campanhas e-escola e e-escolinha.

Na abordagem telefónica os Clientes são contactados conforme a seguinte tabela:

Se parque disponível:	Regras para Amostra/Listagem
<= 36 Clientes	Envio BD e Quota = 100%
36-150 Clientes	Envio BD = 100% e Quota = 35
150-400 Clientes	Envio BD = 100% e Quota = 50
> 400 Clientes	Envio BD = 400 e Quota = 100

Inclui as seguintes questões diretas:

- Facilidade de contacto com o DC;
- Iniciativa do DC;
- Satisfação com as informações e propostas apresentadas pelo DC (adequação de propostas às necessidades do cliente);
- Satisfação com o empenho e envolvimento do DC no esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas expostos (acompanhamento);
- Satisfação com a simpatia e cordialidade do DC;

O inquérito telefónico inclui ainda uma questão indireta na qual se pretende aferir se o cliente conhece/reconhece ter DC.



## 4.2 PRINCIPAIS APLICAÇÕES DE NEGÓCIO PT DISPONÍVEIS

Aplicação	Descrição	Acesso
<b>CIMS</b>	Portfólio do parque fixo dos clientes.	Instalação da aplicação no PC
<b>CRM ONE</b>	Registo de todas as interações da PT com o cliente	<a href="http://sbl8pwebvip.telecom.pt/sso_ecommunications_ptg/start.swe?SWECmd=Login&amp;SWEPL=1&amp;SRN=&amp;SWETS=1377623903">http://sbl8pwebvip.telecom.pt/sso_ecommunications_ptg/start.swe?SWECmd=Login&amp;SWEPL=1&amp;SRN=&amp;SWETS=1377623903</a>
<b>Descontos Seletivos</b>	Verificação de descontos atribuídos ao cliente, no parque móvel.	<a href="http://intranet.tmn.pt/descontos/search/home.action">http://intranet.tmn.pt/descontos/search/home.action</a>
<b>HEKA</b>	“Biblioteca” interna sobre os P&S da PT, quanto a campanhas, tarifários, processos, etc.	<a href="http://heka.telecom.pt/psc/ccil/">http://heka.telecom.pt/psc/ccil/</a>
<b>Lead Tracking</b>	Gestão Carteira de Clientes; agenda; pedidos de propostas.	<a href="https://leadtracking.telecom.pt">https://leadtracking.telecom.pt</a>
<b>Mobilix</b>	Portfólio do parque móvel do cliente	Instalação da aplicação no PC
<b>PIU</b>	Pesquisa clientes; informação serviços dos clientes (fixo e móvel); faturação média	<a href="http://piu.telecom.pt/piu_v2/">http://piu.telecom.pt/piu_v2/</a>
<b>SAP RMCA</b>	Consulta de faturação e dívidas, entre outros.	Instalação da aplicação no PC
<b>SCOE-Gestor Oferta</b>	Pedido de aprovação de tarifários e/ou descontos em propostas de Voz e Dados Móveis.	<a href="http://intranet.tmn.pt/goferta/login.jsp">http://intranet.tmn.pt/goferta/login.jsp</a>
<b>SFA</b>	Inserir vendas; Viabilidades de adsl, IPTV e Fibra.	<a href="http://portalsfa.telecom.pt/seguranca/login.aspx?ReturnUrl=%2f">http://portalsfa.telecom.pt/seguranca/login.aspx?ReturnUrl=%2f</a>
<b>SIT-e</b>	Portfólio do parque Prime do cliente.	<a href="http://sit-e.telecom.pt/siteevoi/">http://sit-e.telecom.pt/siteevoi/</a>
<b>Xamix</b>	Consulta de consumos do parque móvel do cliente.	<a href="http://intranet.tmn.pt/xamix/faces/xamixapp/facturado/facturado.jsp?Inicio=true">http://intranet.tmn.pt/xamix/faces/xamixapp/facturado/facturado.jsp?Inicio=true</a>
<b>SIREL</b>	Consulta de requisições de instalação de parque fixo.	Instalação da aplicação no PC
<b>GesVen</b>	Pedidos de desmontagem	<a href="http://gesven.telecom.pt/default.asp">gesven.telecom.pt/default.asp</a>



<b>Portal de Viabilidades</b>	Consulta de viabilidades de adsl, IPTV e Fibra	<a href="http://portalviabilidades.telecom.pt/">http://portalviabilidades.telecom.pt/</a>
<b>Proposal Center</b>	Download de Templates de folhetos, propostas e especificações de equipamentos.	<a href="http://tmnsediis01.tmn.corppt.com/IntProfissionais/Exp/Propostas/default.asp">http://tmnsediis01.tmn.corppt.com/IntProfissionais/Exp/Propostas/default.asp</a>

### 4.3 INFORMAÇÕES CHAVE A RECOLHER PARA ALGUNS P&S

Voz Móvel:

- Quantos cartões?
- Qual o consumo de minutos por mês?
- Cliente valoriza intraconta?
- Faz sentido criar tarifário para administradores e outro para colaboradores?
- Existe consumo de dados? Quanto?
- Valorizam equipamentos?
- Prefere conta partilhada ou individual para cada colaborador?
- Implementação para que data?

Voz Fixa:

- Quantas chamadas em simultâneo para o exterior são necessárias?
- Quantas extensões internas são necessárias?
- Existe necessidade de comunicações ilimitadas para a rede fixa nacional?
- Fazem chamadas internacionais? Para onde?

Internet Fixa:

- Qual o uso que a empresa faz da internet?
- Existe necessidade de acesso dedicado?
- Quais as velocidades que pretendem?
- O upload é valorizado?
- É necessário IP Fixo? De LAN e de WAN?

VPN:

- Quantos sites estão envolvidos e quais as suas moradas completas?
- Valorizam o nível de segurança do acesso?
- O upload é valorizado?
- É necessário IP Fixo de LAN e WAN?
- Quais as velocidades que pretendem?

Gestão de Frotas:

- Quantas viaturas estão envolvidas?
- Pretendem apenas controlo de localização ou também de consumos?
- Quais as marcas e modelos das viaturas?



## Guia de Venda de soluções empresariais – DFC

- Pretende dispositivo de GPS com visor nas viaturas?